

Обложка
С. ШАПИРО, А. ЛАПШИН

*Охраняется законом РФ об авторском праве.
Воспроизведение всей книги или любой ее части
запрещается без письменного разрешения издателя.
Любые попытки нарушения закона
будут преследоваться в судебном порядке.*

© Издательство «Лань», 2009
© Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова, 2009
© «Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ»,
художественное оформление, 2009

ВВЕДЕНИЕ

Маркетингом называется теория и практика организации деловой активности в соответствии с ситуацией на рынке и влияния на эту ситуацию. Иными словами, **маркетинг** — определение поведения организации (компании) в соответствии с рынком. Он включает в себя осознание мотивации потребителя и самой фирмы (анализ), программирование деятельности, ее реализацию, контроль осуществления, оценку как самой деятельности, так и ее результатов. Отсюда видно, что маркетинг — чрезвычайно конкретный, специфический и, одновременно, комплексный, если не интегративный вид управленческой деятельности и соответствующей компетентности менеджера. Более того, современный маркетинг — это не просто одна из функций менеджмента наряду с планированием, организацией, финансами, работой с персоналом и т. п., а скорее — подход, если не философия, интегрирующая все функции менеджмента в единое целое.

К маркетингу имеют отношение и культура, и сфера культуры. Именно с анализа культуры начинается маркетинг, и ее формированием заканчивается (мотивация = стремления, намерения, образ жизни, т. е. культура, в т. ч. личная). Более того, в своем современном понимании и содержании маркетинг все более напоминает технологическое социально-культурное нововведение и является важной чертой культуры современного общества.

Применима маркетинговая технология и в сфере культуры. Кроме того, современный маркетинг широко обращается к сфере культуры для обеспечения рекламы, public relations (PR), спонсорства, благотворительности и т. п.

За последние пять десятилетий радикально изменилось понимание маркетинга, его роли в общественном, социально-культурном развитии. Однако, несмотря на обилие литературы по маркетингу культуры, разработка ряда конкретных маркетинговых технологий и методик испытывает серьезные затруднения. Во-первых, требуется демонстрация глубокой взаимосвязи маркетинга и современной культуры, их взаимная укорененность друг в друге. И, во-вторых, необходимо раскрытие возможностей маркетинга в развитии сферы культуры, эффективной деятельности ее учреждений и организаций, успешной реализации конкретных проектов.

Эти цели определили структуру и содержание данного пособия. В первой части рассматривается эволюция маркетинга, приведшая к выходу за рамки сугубо коммерческой деятельности, расширение его технологий на некоммерческую деятельность: сферу культуры, искусства, образования, политики, а также особенности социально-культурного маркетинга. Во второй части рассматриваются система и стратегии маркетинга, лежащие в основе принятия конкретных решений: типы и виды возможных стратегий, анализ зоны деловой активности, функционально-стоимостной анализ товара, ценовая стратегия, продвижение, стратегия реализации (сбыта). Особое внимание уделяется особенностям маркетинга в массовом обществе, оценке эффективности маркетинга.

Учебное пособие подготовлено на основе соответствующих курсов маркетинга, читаемых авторами с конца 1990-х гг. в СПбГУ, СПбГУКИ, ГУВШЭ,¹ обобщения материалов конкретных (в т. ч. межрегиональных и международных) проектов и программ в сфере культуры и образования. Авторы приносят глубокую и искреннюю благодарность своим коллегам, аспирантам, студентам и слушателям за активное участие в этих курсах, проектах и программах.

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный университет культуры и искусств, Санкт-Петербургский филиал Государственного университета высшая школа экономики.

1.1. МАРКЕТИНГ И КУЛЬТУРНО-ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ

Существует несколько уровней соотношения и сопряжения маркетинга и культуры, прежде всего в общекультурологическом плане.

Термином «маркетинг» обозначают специфический компонент деловой активности (бизнеса) и его теорию. Несмотря на свою нынешнюю распространенность, термин этот практически не переводится на русский язык, и объяснение этого феномена прямо и непосредственно вводит маркетинговую проблематику в контекст культуры.

С одной стороны, это явление обусловлено особенностями российского исторического и духовного опыта, фиксированного и выраженного в языке. Дело даже не столько в оценочности, повышенной эмоциональной окрашенности русской лексики. Как известно, русский язык — язык поэтов, художников, но не ученых: его речь и письмо ярко метафоричны, образны, но не терминологичны. И поэтому, когда необходимо о чем-то выразиться спокойно, объективно, бесстрастно, всегда заимствуется иностранное слово. Это, кстати, одна из причин вечной проблемы «засоренности» русского языка иноязычными словами. Маркетинг, бизнес, спонсор, менеджмент, паблик рилейшнз, ваучер, фьючер и т. п. — примеры последней волны такого

«засорения», которое является не плодом чьей-то злой воли, но следствием объективно необходимого процесса развития в стране элементов рыночной экономики и предпринимательства — вещей принципиально новых для посткоммунистической России.

Российско-советский опыт имел даже не внерыночный, а активно антирыночный характер. Недаром поэтому рыночные реалии (в т. ч. и маркетинг) не «улавливаются» русскими словами, в то же время, в русском языке не хватает слов для их обозначения.

При желании, такие аналогии можно придумать, например «рыночивание», «рынкование» (буквальные переводы «инговой» формы глагола «to market» и глагольной формы существительного «market»), или вспомнить оценочно окрашенное слово «торгашество».

ЭВОЛЮЦИЯ МАРКЕТИНГА И КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА

Маркетинг не изобретается и не вводится. Необходимость в нем, условия его эффективного применения обусловлены развитием экономики, социально-культурными традициями общества. Какие же рыночные реалии связаны с маркетингом? Это уже вопрос следующего уровня конкретизации соотношения маркетинга и культуры.

Этапы эволюции бизнеса и менеджмента как его технологии определялись факторами, от которых решающим образом зависел успех дела. Меняются факторы успеха — меняется технология эффективного бизнеса, а значит, меняются требования к профессионализму менеджеров и предпринимателей.

I. Ресурсный этап. До второй половины XIX столетия решающим фактором успеха в бизнесе был доступ к ресурсам: полезным ископаемым, лесу, хлопку и т. д. Доступ к сырью создавал монопольное преимущество. Иногда становилось важным даже месторасположение соответствующего производства. Вспомните историю Рокфеллеров, Гетти и показательный опыт первых российских предпринимателей на Урале, в Донбассе, в Сибири... Новейшая история отечественного бизнеса началась именно с ресурсного этапа. Наши «олигархи» — это те, кому в силу ряда обстоятельств удалось приватизировать конкретные ресурсы.

II. Товарный этап. Однако с завершением эпохи колониальных захватов практически все природные ресурсы

были так или иначе поделены. И на первый план вышел иной фактор успеха — увеличение полезности товара при сохранении стоимости затрат на его производство. Этот этап продолжался примерно до начала XX века. На этой стадии, когда рынок еще не был насыщен, а иногда даже и не сформирован, решающим было наличие рыночной идеи товара или услуги и материально-технической возможности реализации этой идеи. Недаром наиболее успешные бизнесмены этого времени — изобретатели, сумевшие разvernуть соответствующее производство (история некоторых ведущих современных компаний и корпораций восходит к таким фирмам). Ни в маркетинге, ни в интенсивной рекламе необходимости фактически не было.

III. Технократический этап. Следующая стадия длилась с начала XX столетия до 1930-х гг. Рынок производителей начал уплотняться, и решающим фактором успеха стала возможность обеспечить максимальный выход товара при минимальных издержках. Менеджер должен был, прежде всего, отлично знать технологию и в соответствии с нею организовывать производство. Это было время менеджеров-технократов, организаторов производства. Нормирование труда, конвейер, научная организация труда (НОТ) — «откровения» именно того времени.

IV. Маркетинговый этап. Гром грянул в 1930-е годы. Великий кризис, Великая депрессия имели хорошо известные экономические, социальные и политические последствия во всем мире. Однако это был не просто экономический кризис, какие были, есть и будут. Того, что произошло в 1930-е гг., не будет больше никогда. Мировой бизнес столкнулся с плотным рынком, и стало очевидным, что даже при наличии отличной идеи, достаточных средств, доступа к сырью и блестяще налаженного производства можно «провалиться», если производить то, что не будет пользоваться спросом, и не стимулировать этот спрос. Революционным стало правило «не продавать то, что производишь, а производить то, что будет продано». Как грибы после дождя стали возникать маркетинговые службы, занимающиеся изучением спроса, предлагающие соответствующие программы деятельности, организующие сбыт, стимулирование продаж и т. п. Центры власти в фирмах очень быстро переместились в эти службы.

Анализ этой эффективной практики привел к возникновению теории маркетинга.

Маркетинг не является всего лишь одной из функций менеджмента наряду с организацией, планированием, работой с персоналом. (Такое мнение довольно часто представлено в литературе.) Маркетинг — это и анализ, и планирование, и организация, и финансовый контроль, и требования к персоналу. Фактически маркетинг — чрезвычайно интегрированная и эффективная технология менеджмента, подход к менеджменту, даже философия менеджмента и бизнеса в целом. И вся последующая эволюция бизнеса и менеджмента — это эволюция маркетинговой технологии.

Маркетинг начинается с изучения потребительского поведения, привычек, нужд, проблем, то есть образа жизни конкретной группы людей, и заканчивается продвижением и реализацией (сбытом), т. е. потреблением определенного объема и интенсивности, — иначе говоря, опять образом жизни. Поэтому, по большому счету, маркетинг следует рассматривать как технологию социально-культурного нововведения. В маркетинге впервые отчетливо проявилась социально-культурная нагруженность бизнеса, его зависимость от социально-культурных факторов.

V. Брендовый (имиджево-культуральный) этап. Предыдущий этап, продолжавшийся до конца 1950-х — начала 1960-х гг., привел к колоссальному росту рыночной экономики и к серьезному отрыву промышленно развитых стран и процветанию некоторых из них. Начало следующего этапа знаменует следующую радикальную смену вех в технологии менеджмента. Тенденции прежних лет усилились, к тому же появились проблемы экологии, дефицита сырья, квалифицированных кадров, защиты прав потребителей и персонала. Добиться успеха в сверхплотном рынке стало возможно, предложив либо совершенно новый товар (на который пока еще не было спроса), либо традиционный товар суперкачества (которого не может предложить никто из конкурентов), либо традиционный товар традиционного качества с последующей ответственностью (иногда до тридцати лет) или сопутствующими услугами, не имеющими аналогов. Потребитель в этой ситуации стал разборчив, стал

реагировать не столько на товар, его цену и качество, сколько на его марку, на имидж фирмы, ее репутацию, вплоть до репутации ее первых лиц.

В наши дни, как никогда, пожалуй, справедливы слова А. С. Пушкина: «И вот общественное мнение! // Пружина чести, наш кумир! // И вот на чем вертится мир!» Много хороших идей и проектов оказались нереализованными именно из-за внешнего сопротивления их осуществлению. Очевидно, что эта ситуация существенно изменила и бизнес, и маркетинг: теперь спрос не столько изучают, сколько создают своими руками. Стало ясно, что современный менеджер должен быть не только технократом, финансистом и маркетологом и даже культурологом, но и политиком, общественным деятелем, готовым к публичному широкому диалогу с обществом. На первый план вышли технологии public relations (PR), до тех пор — одного из методов маркетинга, формирования и продвижения эффективных брендов (брендинг), формирования и развития эффективных корпоративных культур.

Поэтому оценка стоимости такого нематериального актива, как бренд, весьма затруднена. Существуют различные методики оценки стоимости бренда, и практически в каждой фирме вырабатывается собственная. Стоимость бренда — это не просто затраты (издержки производства). Это затраты + знание (паблисити как известность и узнаваемость) + убеждения + умения. При покупке бренда в его стоимость включается вся с ним связанная и в нем выраженная культура бизнеса.

Поэтому, наверное, наиболее точное и простое выражение стоимости бренда — это готовность потребителя платить за данный товар конкретного производителя более высокую цену.

Мобильный телефон в среднем стоит около \$120–150. Из них стоимость металла и пластика не превышает \$15, примерно \$50–60 составляет стоимость программного обеспечения. Остальное — стоимость брендов (Nokia, Siemens, Motorola, SonyEricsson)... Когда «Хьюблайн» купила Smirnoff за 13 млрд долларов, 12 из них составила стоимость бренда.

У большинства крупнейших компаний доля стоимости нематериальных активов значительно выше, чем стоимость таких материальных активов, как недвижимость,

земля или оборудование. Мировым лидером является Coca-Cola, бренд которой оценивается в сумму, превышающую \$70 млрд, что составляет более 60% рыночной стоимости компании.

Однако высокая стоимость бренда повышает риски для его обладателей. Нередко действия самой компании ведут к снижению стоимости бренда и даже к его разрушению.

Конкуренция вышла за пределы рыночной среды в социальную и приобрела отчетливый социально-культурный характер. Очень быстро PR превратились в технологию и философию современного менеджмента, придавая ему явно выраженный характер социально-культурной технологии. Формирование общности интересов с партнерами, государственными структурами, средствами массовой информации, общественными организациями, формирование репутации фирмы в стране и за рубежом, в данном регионе, в глазах собственного персонала, формирование и продвижение духа корпорации, корпоративной (организационной) культуры фирмы — эти и другие функции стали ведущими в работе менеджеров.

В этой ситуации радикально изменилась технология работы с персоналом. Конкуренция требует колоссальных затрат на продвижение товара и стимулирование продаж, на новые разработки, привлечение лучших специалистов, повышение их заинтересованности. Многие стали зависеть не от системы стимулирования, а от наличия команды единомышленников, способных к агрессивному рыночному поведению и к реализации новейших идей с наивысшим качеством, от персонала и специалистов, их квалификации и мотивации. На первый план выходит не *что* именно делает фирма, а *как* она действует в различных зонах деловой активности. Важно, что это именно *такая* фирма, следующая *таким* ценностям.

VI. Глобально-информационный этап. В наши дни, когда пятый этап завершается, уже проявились черты следующего этапа. Важно отметить два обстоятельства. Во-первых, это глобализация рынков: начинается тотальная конкуренция всех со всеми, и на первый план выходит способность занять свое уникальное место в сети глобальных рыночных связей. Это возможно лишь при условии привлечения внимания к своему бизнесу, достижения

известности любыми средствами. Во-вторых, все эти особенности проявляются на фоне бурного развития современных информационных технологий, информатизации и компьютеризации, мультимедиа, освоения возможностей Интернета, без которого уже немыслимы современная реклама, PR, другие бизнес-технологии.

В этих условиях становится ясно, что сейчас производятся и потребляются конкретные бренды, а не товары и услуги. Для формирования и продвижения брендов необходимо вхождение в мировое экономическое, культурное и информационное пространство. В этом современный бизнес, как, впрочем, и политика, все более сближаются со своей технологией с шоу-бизнесом и социально-культурной деятельностью в целом. В своем технологическом содержании современный менеджмент фактически приобретает черты и формы технологии социально-культурной деятельности.

VII. Интегрально-сетевой этап. В условиях информационного общества и технотронной цивилизации основным товаром становится информация. Это проявляется не только в том, что наукоемкая составляющая доминирует даже в бытовых товарах, но и в том, что продается не просто изделие, а именно бренд — с «историей», культуральным сюжетом, фактически ценностная декларация.

Товар — не просто информация (знание), а именно образ, мечта, эмоция, миф, возможности самореализации личности. Радикально трансформируется сам характер рыночных отношений, активно формируются рынки приключений (туризм, Camel, Nike), духовной близости (сети кафе, пиво, кофе, чай), любви и семьи, заботы. И, самое главное — наиболее перспективный рынок самоопределения (культурной идентичности) личности: рынок «кто-я-такой». Постепенно, но неуклонно информационное общество трансформируется в общество мечты.

Бренды начинают заменять нации, выступая в роли фактора социальной и культурной идентичности; компании формируют не просто корпоративную культуру, а именно социальные общности, новые племена, этносы, а некоторые — новые империи.

Сам бизнес, капитал превращается в потребителя информации, а следовательно, становится зависимым от источников информации и ее операторов. А информация

между тем оттеснила капитал на второй план и стала более значимой, чем деньги. Более того, проданная информация во многом утратила свое значение. Наибольшим влиянием в обществе пользуются не богатые владельцы крупных состояний, а производители и аккумуляторы эксклюзивной информации — кураторы информационных сетей. При этом сами фигуранты списков *Forbes* — словно Раевские со своим «вишневым садом», родовая аристократия в условиях бурно развивающегося капитализма, ветераны КПСС во времена приватизации.

Реальным двигателем цивилизации, производителем, аккумулятором и организатором ее кровотока — информации — стали информационные сети, которые поглощают бизнес со СМИ, интегрируя их в единую систему. Это проявляется не только в том, что бизнес покупает СМИ или последние продаются бизнесу. Некоторые масс-медиа сами становятся активными брендами (MTV, АиФ). В результате СМИ превращаются из широкоэвещательных в «узкоэвещательные» специализированные информационные каналы, прямые аналоги рекламных агентств — со своими целевыми группами, тематикой и стилистикой. Реклама становится основным жанром телерадиовещания, журнал или газета становятся подобны рекламным каталогам, а каталог — подобным журналу.

В результате «интернетизации» СМИ традиционным СМИ трудно конкурировать с Интернетом из-за невозможности синтеза новостной и рекламной информации, отсутствия оперативности при переходе от одной к другой. И дело не в том, что каждое СМИ имеет свой электронный ресурс — аналог журнала, газеты, радиостанции, телеканала. Дело в том, что основой становится именно этот электронный ресурс (портал, сервер, сайт). Именно на нем аккумулируется и перерабатывается информация, а другие каналы информации становятся скорее вспомогательными. Так традиционные СМИ становятся бумажными или радиотелевизионными версиями главных электронных информационных ресурсов.

Если информация, предоставляемая традиционными СМИ, чаще всего носит характер монолога по отношению к зрителю, слушателю или читателю, то мультимедиа и Интернет обеспечивают возможность интерактивного общения, и пользователь, потребитель сам становится

производителем новой информации, активным участником образующегося сетевого сообщества. Причем эти информационные сети активно интегрируются с электронной коммерцией, маркетинговыми торговыми сетями.

Более того, этот электронный синтез СМИ и бизнеса начинает поглощать политику и государственную власть, нуждающуюся в публичности, формировании общественного мнения, становящуюся во все большей степени зависимой от таких сетей. На первый план выходит новая элита — «нетократия» (от англ. *net* — сеть). Привычные социальные институты и ценности, такие как нация, государство, демократия, гуманизм, переживают кризис, подвергаясь в этих условиях серьезным испытаниям.

Следует подчеркнуть, что эволюция современного бизнеса, как показал проведенный анализ, является закономерным выражением действия внутренних тенденций развития самого бизнеса и менеджмента как его технологии. И главным итогом этой эволюции стал выход на первый план PR — информационных социально-культурных технологий, обеспечивающих интеграцию бизнеса в широкий круг социальных связей и отношений. В буквальном смысле: что наша жизнь? — PR! Современный бизнес производит не продукты, не товары и не услуги и даже не бренды. Он производит собственно потребителей, определенные типы личности и их образ жизни, культуру и ее носителей.

Одновременно и массовая коммуникация совершила качественный скачок — от производства информации для обезличенной массы потребителей к глобальным масштабам информационного обслуживания в сочетании с персональным подходом к каждому пользователю. Общая унификация массового коммуникативного воздействия дополняется персонификацией. Иначе говоря, в наши дни одновременно реализуются две тенденции: глобальный масштаб деятельности (глобализация) и персональный подход к каждому потребителю (уникализация как персонификация).

Маркетинг и в условиях рыночной экономики — явление сравнительно молодое, вызванное к жизни эволюцией менеджмента и предпринимательства в XX столетии, уже рассмотренной нами выше. И сам маркетинг, и его понимание прошло определенный путь своего развития (табл. 1).

Эволюция концепции маркетинга

Таблица 1

Годы	Концепция	Ведущая идея	Основной инструментарий	Главная цель
1860–1920	Производственная	Производить то, что могу	Себестоимость, производительность	Совершенствование производства, рост продаж, максимизация прибыли
1920–1930	Товарная	Производство качественных товаров	Товарная политика	Совершенствование потребительских свойств товара
1930–1950	Сбытовая	Развитие сбытовой сети, каналов сбыта	Сбытовая политика	Интенсификация сбыта товаров за счет маркетинговых усилий по продвижению и продаже товаров
1960–1980	Традиционного маркетинга	Производить то, что нужно потребителю	Комплекс маркетинга, исследование потребителя	Удовлетворение нужд, потребностей целевых рынков
С 1980 по настоящее время	Социально-этического маркетинга	Производить то, что нужно потребителю, с учетом требований общества	Комплекс маркетинга, исследование социальных и экологических последствий от производства и потребления производимых товаров и услуг	Удовлетворение нужд потребностей целевых рынков при условии сбережения человеческих, материальных, энергетических и других ресурсов, охраны окружающей среды

Первоначально маркетинг возник как деятельность по стимулированию сбыта, интенсивной рекламе, в связи с попытками преодолеть заговаривание. Лишь постепенно становилось ясным, что речь должна идти о большем — о переориентации всей технологии менеджмента и предпринимательства. Первый учебный курс по маркетингу был разработан и прочитан в 1901 г. в США (Мичиган,

Иллинойс). В то время обучали маркетингу как опыту сбытовой деятельности — не более. Первые специальные маркетинговые службы на фирмах появились только в 1910-е гг. Накануне Первой мировой войны стали появляться маркетинговые службы, но им вменялась очень узкая и конкретная задача — обеспечение выхода соответствующей фирмы на внешние рынки. Иначе говоря, маркетинг рассматривался исключительно в рамках внешнеэкономической деятельности. Практика и теория маркетинга в современном их понимании практически отсутствовали.

И только с 1930-х гг. в связи с бурным развитием маркетинговой служебной деятельности концепция маркетинга стала активно применяться к деятельности на внутренних рынках. Причины этого коренятся в радикально новой фазе, в которую вступили мировая экономика, цивилизация и культура в 1930-е годы. До этого времени бизнес не ориентировался на спрос, а стремился дать товарную массу, максимальный объем конкретных услуг, которые рынком «проглатывались». В 1930-е гг. стало очевидным, что если ты просто продаешь то, что производишь, успех тебе не гарантирован, скорее тебя ждет провал. Фирма и ее менеджеры могли блестяще организовать производство, минимизировать издержки, но их ждал крах, если они не изучили спрос, не выпускают пользующийся спросом товар, не планируют, не организуют и не стимулируют его продвижение на рынок и реализацию. Девизом происшедшей «смены вех» стало правило «не продавать то, что производится, а производить то, что будет продаваться». Эпоха массового производства сменилась эпохой массового сбыта, ориентации на спрос и потребности потребителя. Стала бурно развиваться теория маркетинга, обобщающая новую успешную практику. Маркетинг предстал как единый процесс производства и сбыта товара услуг на основе знания потребностей и спроса.

Следующая радикальная смена вех конца 1950-х — начала 1960-х гг. породила технологию активного формирования спроса, некоммерческий маркетинг, формирование и продвижение имиджа и репутации фирмы и ее первых лиц. С маркетинговой точки зрения положение дел изменилось существенно, а значит — изменились практика

и теория маркетинга. Его задачей стало не столько отвечать на спрос (в ситуации принципиально нового товара спрос может еще просто отсутствовать), сколько его создание и стимулирование.

В 1950–1960-е гг. маркетинг стал пониматься как концепция коммерческой деятельности вообще, обосновывающая эффективность любых обменов — рыночных сделок. Концепция маркетинга стала все более распространяться и на некоммерческую сферу: на образование, правоохранительную деятельность, церковь, науку, культуру, искусство, политику. Как известно, в сфере nonprofits не обязательно предполагается плата (рыночная сделка). Поэтому расширительное понимание маркетинга потребовало обобщения понятия сделки. Сфера досуга, телевидение обеспечивают обмен свободного времени людей на развлечение; политика — то же время и гражданскую позицию (голосование) на надежды лучшей жизни; благотворительность — деньги мецената на спокойную совесть и т. д., и т. п. Маркетинг стал приобретать характер общей стратегии фирмы, все более проникая в другие виды управленческой деятельности (работа с персоналом, финансовый контроль, технология нововведения, организация и др.).

В новой рыночной ситуации менеджер вынужден сам «заваривать кашу», «искать приключений». Менеджмент все более превращается в перманентное (непрерывное) нововведение, а точнее — веер нововведений. Более того, качественно изменился человеческий фактор, как в плане психологии и поведения потребителя, так и в плане возможностей стимулирования и мобилизации персонала. Выросло несколько поколений, привыкших к обязательным условиям жизненного комфорта, правовых гарантий и защиты (и в сфере занятости и в сфере потребления).

К этому следует добавить революцию в системах информации и информационных технологий. Они изменили характер конкурентной борьбы, ускорили научный поиск и разработки, на порядки увеличив уровни информативности населения и фирм. Экономика стала проявлять все большую зависимость от ранее не очень существенных факторов: внешнеполитической ситуации, научных разработок в других отраслях и странах, мотивации персонала и отдельных работников и т. д.

Бизнес все более интегрируется с другими сферами жизни общества — политикой, культурой, наукой, искусством, спортом. Все большее распространение получили спонсорство и меценатство. Успех фирмы все в большей степени стал зависеть не столько от позиционирования товара на рынке, сколько от позиционирования фирмы в обществе, ее репутации, отношений с властями, населением, средствами массовой информации. Из рекламной практики выделилась, оформилась в самостоятельный вид менеджментной компетенции и все больше выходит на первый план технология создания образа фирмы как хорошего члена общества (PR).

Все это резко изменило и обогатило новыми целями и функциями практику маркетинга, придало ему характер социально и культурологически интегрированной стратегии фирмы. В настоящее время можно и нужно говорить о маркетинге идей (научных, художественных, политических), фирм, общественных организаций, политических деятелей, художников и исполнителей, городов, регионов, мест, объектов, программ и т. д. К концу 1980-х — началу 1990-х гг. маркетинг окончательно приобрел характер социально-культурной деятельности, философии, теории и практики функционирования культуры общества со зрелой рыночной экономикой.

После приведенного краткого, но важного рассмотрения эволюции маркетинга можно переходить к третьему уровню конкретизации — рассмотрению непосредственно возможностей и перспектив технологии маркетинга в сфере культуры как сферы деловой активности, управления и развития.

Применим ли маркетинг в сфере культуры? Вопрос этот непрост и имеет ряд аспектов, сложностей, далеко не очевидных. Составляющие сферы культуры, несмотря на их различия, объединяет специфика предоставляемых ими услуг и товаров.

Услуги сферы культуры крайне разнообразны. Их можно классифицировать на две группы — основные и дополнительные. *Основные услуги* служат достижению уставных целей деятельности организации культуры, т. е. направлены на реализацию ее миссии. К примеру, для Эрмитажа основными услугами являются выставочная деятельность (представление и интерпретация

коллекций), а также образовательная работа (экскурсии, лекции, детские и юношеские студии, семинары, конференции и т. д.).

Дополнительные услуги, напротив, реализуют второстепенные цели организации культуры, не вступающие в противоречие с основными задачами. Второстепенные цели могут быть направлены на удовлетворение потребностей клиентов в информационном обеспечении, питании, сувенирной продукции и т. д. В этом случае дополнительные услуги предстают в качестве услуг буфетов, ресторанов, магазинов для посетителей, а также в форме различных событий (приемов, встреч, концертов, спектаклей). Например, в Эрмитаже к дополнительным услугам можно отнести услуги кафе, книжных киосков, фотомастерских, обменного валютного пункта, почты и т. д.

Различают также услуги сферы культуры, исходя из деления их на прямые и посреднические. К *прямым* услугам относят услуги актеров, музыкантов и других исполнителей, имеющие непосредственную культурную значимость и известность среди потребителей. В качестве *посреднических* услуг рассматриваются услуги экскурсоводов, лекторов, библиотекарей, которые не имеют собственной культурной значимости и служат лишь средством передачи прямых услуг потребителю.

Деление услуг сферы культуры на прямые и посреднические, несомненно, заслуживает внимания. Однако приведенная классификация не учитывает такую важную особенность услуг сферы культуры как характеристики подлинности. В данном случае продукт сферы культуры можно классифицировать на первичный и вторичный.

Первичный продукт представляет собой материальные и нематериальные блага, которые предлагаются потребителю в подлинном виде (картина, скульптура, спектакль и др.).

Вторичный продукт — это копии первичных благ, а также результат преобразования нематериального продукта в материальный (видео- и аудиозаписи, репродукции, слайды и др.). Целями производства вторичного продукта являются не только популяризация первичных благ, но и продвижение организации или частного лица на рынке культурных услуг, а также привлечение дополнительных финансовых средств.

Разнообразие продукции сферы культуры находится в прямой зависимости от задач, решаемых сферой культуры в обществе и претерпевших существенные изменения за несколько последних десятилетий.

Если в 1960–1970-е гг. задачи сферы культуры сводились преимущественно к удовлетворению духовных потребностей и развитию творческих способностей населения, то в настоящее время к задачам сферы культуры добавились стратегические задачи, такие как обеспечение роста социально-экономических показателей отдельных регионов и страны в целом.

Смена взглядов на роль сферы культуры в экономике проходила в ходе целого ряда исследований, проводимых в различных странах. В 1980-е гг. экономика сферы культуры стала предметом тщательного анализа в связи с попытками сокращения государственного финансирования этой сферы. Снижение бюджетных субсидий на нужды культуры и искусства было вызвано общим экономическим спадом, охватившим многие европейские страны в 1980-е гг. В результате большинство организаций культуры оказалось в крайне сложном финансовом положении.

Первое европейское исследование, проведенное в 1984 г. в Цюрихе по заказу местных органов власти, было посвящено «экономическому значению цюрихских учреждений культуры». Местные органы власти интересовало, какой экономический эффект получает государство от финансирования организаций культуры и насколько целесообразно продолжать дальнейшее их финансирование.

На основе исследования финансовых потоков различных организаций культуры Цюриха (бюджетные субсидии организациям культуры, налоговые платежи организаций культуры, доходы государственных предприятий от реализации сопутствующих услуг) было установлено, что 26,2% государственных субсидий, направляемых в сферу культуры, прямо или косвенно возвращаются государству.

Кроме того, исследование показало, что организации культуры и их персонал выступают значительной группой покупателей на рынке товаров и услуг и расходуют денежные средства, в 1,5–2 раза превышающие объемы выделяемых им государственных субсидий. Это оказывает «сильное оживляющее воздействие на экономику».

Таким образом, в ходе исследования было доказано, что организации культуры играют существенную экономическую роль, вызывая в ходе своей деятельности обратные потоки финансовых средств в государственный бюджет и стимулируя развитие других сфер экономики.

За цюрихским исследованием последовали другие исследования социально-экономической роли сферы культуры в различных странах. Так, в 1985 г. Амстердамский университет по заказу муниципальных органов власти, агентства по туризму и торгово-промышленной палаты провел исследование на предмет «экономического значения профессиональных искусств в Амстердаме». Под профессиональными искусствами понимались как коммерческие (художественные галереи, аукционные дома, кинотеатры, видеосалоны, художественно-производственные мастерские, концертные залы), так и некоммерческие организации и объединения (театры, музеи, оркестры, художественные ВУЗы) и отдельные граждане (художники, артисты, писатели). Цель исследования заключалась в оценке экономического эффекта от функционирования сферы культуры и искусства.

Проведенное исследование показало, что сфера культуры и искусства Амстердама создает рабочие места для 12 тыс. чел., что составляет 1,6% жителей города. Среди 48 ведущих отраслей экономики Амстердама сфера культуры занимает восьмое место по количеству созданных рабочих мест, опережая рекламный и газетно-издательский бизнес. Однако, в отличие от других отраслей, сфера культуры требует регулярной финансовой поддержки со стороны государства. Это в свою очередь приводит не только к увеличению занятости в экономике, но и росту потребительских расходов и инвестиционной привлекательности города. Аналогичное исследование, проведенное в 1996 г., показало, что экономический эффект от функционирования сферы культуры и искусства, по сравнению с 1985 г., значительно увеличился.

В 1990-е гг. экономический эффект от функционирования сферы культуры стал непосредственно использоваться для создания инвестиционной привлекательности кризисных регионов, создания рабочих мест, решения социальных проблем в регионе. В 1990-е гг. многие области и города Германии и Великобритании оказались

в тяжелом экономическом положении в связи с истощением природных ресурсов и закрытием промышленных комплексов. Для создания новых рабочих мест, развития инфраструктуры, привлечения финансирования, расширения туризма стали создаваться музеи, театры, выставочные комплексы, организовываться фестивали и конкурсы. В качестве примеров можно привести Эдинбург и Рурскую область в Германии.

В России сфера культуры также играет существенную роль в социально-экономическом развитии страны, на что указывают исследования российских ученых. Вклад сферы культуры в ВВП достиг 0,4% в 2000 г. Отечественная сфера культуры активно участвует в создании рабочих мест. По данным Госкомстата РФ, среднегодовая численность занятых в сфере культуры и искусства еще в 2000 г. оценивалась на уровне 1163 тыс. чел., что составляет 1,8% от общей занятости в экономике. Однако, в отличие от стран с развитой рыночной экономикой, в России сфера культуры развивается в иных экономических условиях. Большое влияние на деятельность российских организаций культуры оказывают такие факторы, как дефицит государственных средств, низкий уровень благосостояния большинства населения и др.

Несмотря на различия условий функционирования, сфера культуры в России и за рубежом в целом характеризуется существенными изменениями в работе за период с 1985 по 2001 г. Исследование спроса на услуги сферы культуры в России за период с 1985 по 2001 г. на основе статистического показателя посещаемости учреждений культуры — театров, музеев, библиотек — показало, что посещение населением театров за период 1985–2001 гг. уменьшилось с 72,9 млн чел. до 31,0 млн чел., т. е. в 2,4 раза (табл. 2). При этом наблюдается интересная динамика: за период 1985–1996 гг. сокращение посещаемости произошло в 2,5 раза, а за период 1996–2001 гг. уровень посещаемости практически не изменился. Сходная динамика имеет место с посещаемостью библиотек. Посещаемость населением библиотек упала с 115,6 млн чел. в 1985 г. до 61,7 млн чел. в 2001 г., т. е. в 1,9 раза. При этом наибольшее сокращение посещаемости (в 1,8 раза) произошло с 1985 по 1994 г.

Таблица 2

Уровень посещаемости музеев и театров за рубежом и в России на 1 января 2002 г. (источник: «Россия и страны мира. Статистический сборник» — М., 2002, с. 92–93)

Страны	Музеи: посещение (на 1 чел. в год)	Театры: посещение (на 1 чел. в год)	Общий показатель активности
Россия	0,5	0,2	0,7
США	1,3	1,6	2,9
Норвегия	1,9	2,5	4,4
Австрия	1,8	2,0	3,8
Канада	1,7	2,1	3,8
Германия	1,2	1,6	2,8
Италия	0,9	1,4	2,3

Наблюдалось также и общее снижение объема спроса на услуги музеев. За тот же период посещаемость музеев упала с 103,8 млн чел. до 74,3 млн чел., т. е. в 1,4 раза. Вместе с тем, изменение объема спроса на услуги музеев в разные периоды различно. С 1985 по 1990 г. наблюдалось увеличение объема спроса в 1,4 раза, обусловленное возросшей активностью населения на рынке потребительских услуг в начале переходного периода. С 1990 по 1994 г. имело место резкое снижение объема спроса на услуги музеев в 2,3 раза, связанное с ухудшением уровня жизни населения в стране. С 1994 по 2001 г. объем спроса на услуги музеев колеблется в незначительных пределах. Общее сокращение спроса на услуги музеев, театров и библиотек в среднем оценивается в 1,9 раза.

Однако с 1998 г. наметилась тенденция увеличения спроса на услуги музеев, театров, библиотек, что связано с некоторым улучшением благосостояния населения. Так, в 2001 г. посещаемость театров возросла по сравнению с 1998 г. на 2,4 млн чел., посещаемость музеев — на 7,5 млн чел., посещаемость библиотек — на 1,5 млн чел.

В то же время в ведущих мировых странах с середины 1980-х гг. наблюдается устойчивый рост объема спроса на услуги сферы культуры. Это, в частности, проявляется в увеличении потребительских расходов на культуру. К 2001 г., по данным ООН, в западных странах удельный

вес расходов на услуги музеев, театров, библиотек в общих расходах домашних хозяйств увеличился в 2,4 раза по сравнению с 1985 г. и достиг в США — 10,6%; Великобритании — 10,4%; Германии — 9,9%; в Швеции и Норвегии — 9,3%; Италии — 9,1% и Франции — 8,6%. Кроме того, рост объема спроса на услуги сферы культуры в ведущих мировых странах выражается в быстром увеличении размеров посещаемости музеев, театров, библиотек. Так, посещаемость американских музеев с 1985 по 2001 г. увеличилась в 2,2 раза, тогда как аудитория оперных театров за этот период возросла в 2,3 раза.

Анализ уровня спроса на услуги музеев и театров за рубежом и в России на 1 января 2002 г. показал, что уровень посещаемости музеев в России ниже среднемирового уровня в 2–3 раза, а показатель посещаемости театров — в 7–12 раз. В результате, суммарный уровень спроса на услуги музеев и театров по России, оцениваемый с помощью общего показателя активности посещений (музеи + театры), в 3–5 раз ниже уровня спроса зарубежных стран. Характерной особенностью ведущих мировых стран являются относительно равномерные показатели посещаемости музеев и театров, с небольшим превышением посещаемости театров. Однако на Россию данная тенденция не распространяется. Наоборот, уровень посещаемости театров более чем в два раза уступает уровню посещаемости музеев.

За рубежом среди услуг организаций культуры самый высокий прирост объема спроса наблюдается на услуги театров и музеев, что находит отражение в расходах населения и показателях посещаемости организаций культуры. Так, в США за 1985–2001 гг. затраты населения на приобретение услуг театров и музеев увеличились в 3,1 раза. В России предпочтения населения к проведению культурного досуга возросли в отношении услуг музеев. Если в 1985 г. посещаемость музеев превышала посещаемость театров всего в 1,4 раза, то в 2001 г. — в 2,4 раза (см. табл. 2). Данные изменения связаны с реализацией новых требований и желаний населения, а также с переориентацией политики учреждений культуры. За последнее десятилетие в мировом сообществе произошло переосмысление роли музеев, их влияния на развитие различных отраслей экономики и страны в целом. Если в 1980-е гг.

задачи музеев ограничивались сохранением и изучением памятников культуры и искусства, то с 1990-х гг. музеи превратились в культурно-образовательные, досуговые и информационные центры общественной жизни.

Анализ количества организаций культуры в России с 1985 по 2001 г. показал, что на всем протяжении этого периода действовала постоянная тенденция к росту числа музеев и театров (табл. 3, а также рис. 1). Количество театров за 1985–2001 гг. возросло в 1,6 раза, и в 2001 г. на территории России действовал 556 театр по сравнению с 338 в 1985 г. Значительно возросло и число музеев (в 2,2 раза), достигшее в 2001 г. 2113 ед. по сравнению с 964 в 1985 г. Противоположная ситуация имеет место с динамикой числа библиотек. Их количество сократилось за рассматриваемый период в 1,2 раза и составило в 2001 г. 51,2 тыс. по сравнению с 62,7 тыс. в 1985 г.

Таблица 3

Количество организаций культуры в России (источник: Госкомстат России. Российский статистический ежегодник. 1987–2003 гг.)

Организации культуры	Количество организаций культуры, ед.									
	1985	1990	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Театры	340	382	460	470	489	506	523	539	541	556
Музеи	964	1315	1547	1725	1814	1871	1942	1979	1998	2113
Библиотеки (сотни)	627	626	548	544	535	529	522	514	508	512

Однако анализ предложения услуг организаций культуры на основе объемов оказываемых ими услуг дает совершенно другие результаты. Так, несмотря на постоянный рост числа театров и музеев с 1985 по 2001 г., общее количество спектаклей сократилось с 146 тыс. в 1988 г. до 111 тыс. в 2001 г., т. е. в 1,3 раза; число ежегодных выставок в музеях уменьшилось с 25,7 тыс. в 1988 г. до 23,7 тыс. в 2001 г., т. е. в 1,1 раза. Это свидетельствует о том, что, в целом, объем предложения услуг театров

и музеев снизился. Сокращение числа библиотек сопровождалось также снижением количества поступающей литературы с 781 млн ед. в 1988 г. до 524 млн ед. в 2001 г., т. е. в 1,5 раза.

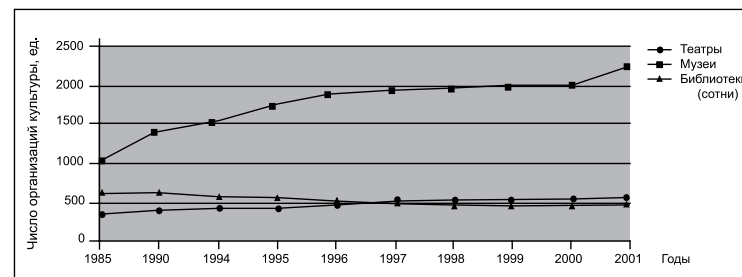


Рис. 1

Динамика числа организаций культуры в России (источник: Госкомстат России. Российский статистический ежегодник. 1987–2003 гг.)

На основе приведенных данных можно говорить об общей тенденции сокращения объема предложения услуг организаций культуры на российском рынке в среднем в 1,3 раза.

Однако в ведущих мировых странах объем предложения услуг организаций культуры резко возрос за период 1985–2001 гг. Это отразилось, прежде всего, на увеличении числа организаций культуры и исполнительских коллективов. По данным ООН, в западных странах общее количество музеев, театров, библиотек в 2001 г. возросло в 2,3 раза по сравнению с 1985 г. К примеру, в США к 2001 г. количество оперных компаний и симфонических оркестров, по сравнению с 1985 г., увеличилось более чем в два раза, оперных трупп — более чем в 6 раз, театров современного балета — более чем в 3 раза. Кроме того, рост объема предложения услуг организаций культуры привел к увеличению уровня занятости в сфере культуры. В 1985–2001 гг. рост занятости в данной сфере значительно превышал средний показатель по всему хозяйству в США — на 38%, во Франции — на 29%, Швеции — на 20%, Канаде — на 5%. Так, количество художников, писателей и артистов балета увеличилось за последние десять лет на 80% — что в три раза быстрее темпов роста занятых в других областях.

Россия занимает промежуточное положение среди зарубежных стран по объему предложения услуг музеев и театров, имея на своей территории 2113 музеев и 556 театров (табл. 4). Лидерами выступают такие страны, как Германия, США и Италия.

Таблица 4

Количество музеев и театров за рубежом и в России (на 01.01.2002 г. Источник: «Россия и страны мира. Статистический сборник», 2002, с. 92–93)

Страны	Музеи (ед.)	Театры (ед.)
Россия	2113	556
США	4576	2127
Норвегия	475	124
Австрия	712	386
Канада	1352	542
Германия	4682	1748
Италия	3442	1567

Однако, сравнивая относительные показатели, например количество музеев, театров на одного человека, на единицу территории, Россия выделяется самым низким уровнем предложения услуг музеев и театров. Кроме того, российская сфера культуры отличается несоответствием объемов спроса и предложения услуг организаций культуры. Так, сокращение объема спроса на услуги музеев и театров за 1985–2001 гг. (в 1,7 раза) в 1,3 раза превышало снижение объема предложения, что создало диспропорции на рынке — избыток объема предложения при недостаточном объеме спроса. В результате, российский рынок культурных услуг характеризовался неравновесным состоянием. В то же время в ведущих мировых странах наблюдались тенденции равномерного увеличения объемов спроса (в 2,35 раза) и предложения услуг организаций культуры (в 2,25 раза).

На уровне учреждений культуры в России за этот период также произошли существенные изменения. Средняя нагрузка посещаемости музея сократилась с 107,7 тыс. чел. в 1985 г. до 35,2 тыс. чел. в 2001 г., т. е. в 3,1 раза,

а средняя нагрузка посещаемости театра уменьшилась в 3,9 раза с 215,7 тыс. чел. в 1985 г. до 55,8 тыс. чел. в 2001 г. Это вызвано, с одной стороны, снижением спроса на услуги музеев и театров и, с другой стороны, ростом числа данных организаций культуры.

В целом, анализ статистических данных показывает, что в современной России направления развития рынка культурных услуг не соответствуют мировым тенденциям. В то время как за рубежом наблюдалось увеличение объемов спроса и предложения услуг организаций культуры, в России за период 1985–2001 гг. отмечалось значительное сокращение объемов спроса и предложения услуг организаций культуры при серьезных диспропорциях на рынке. Это привело к ухудшению экономического положения отечественных организаций культуры.

1.2.

МАРКЕТИНГ И МАССОВАЯ КУЛЬТУРА

МАССОВАЯ КУЛЬТУРА — РЕАЛИЗОВАННЫЙ ПРОЕКТ ГУМАНИЗМА ПРОСВЕЩЕНИЯ

Массовая культура — закономерный этап развития цивилизации, обусловленный развитием рыночной экономики, индустриализацией, подкрепленной НТП, городским образом жизни, развитием СМИ и информационных технологий, демократизацией политической жизни. Массовая культура парадоксальным образом реализовала проект Просвещения и его гуманистический лозунг «Все на благо человека, все во имя человека!» Перефразируя известный советский анекдот, можно добавить: «И мы знаем этого человека». Это каждый из нас. Рыночная экономика и массовая культура буквально воплотили в жизнь гуманистическую программу в механизме «*всевозрастающего удовлетворения всевозрастающих потребностей*» — кстати, именно так формулировался «основной закон социализма» в программных документах КПСС.

Массовое общество и массовая культура потому и совершили столь успешную экспансию, несмотря на очевидные издержки и гневные проклятья со стороны «гуманистов», что являются реализацией и проявлением эволюции и диверсификации долгой исторической культурной и нравственной традиции. Масса, массовая культура, массовое сознание лишь явили наиболее полную

и развернутую форму этой установки. Они — продукт достаточно длительной социальной «дрессуры» на основе гуманистических идеалов вроде «человек — венец природы», «неотчуждаемые права человека» и т. п.

Реализация программы дала неожиданный и ошеломляющий результат. Ориентацию на труд (духовный, интеллектуальный, физический), напряжение, заботу, созидание и эквивалентный (справедливый) обмен сменила ориентация на дары, карнавалы, организованный другими праздник жизни. Совершился переход от личности, ориентированной «изнутри» к типу личности, ориентированному «извне». Возникла и утвердилась нетерпеливая посредственность, безапелляционно притязаящая на все блага мира. Казавшаяся ранее безусловной и ценностно-значимой установка «все для человека» и многовековая работа и борьба, сопровождавшаяся немалыми жертвами, привели в итоге к возникновению множасьей массы людей, желающих только одного — чтобы их кормили, поили и всячески ублажали. Массовая культура мифологизирует сознание и реальные процессы. Ее артефакты — социальные мифы, симулякры, сама она — «индустрия грез» «общество спектакля».

МАРКЕТИЗАЦИЯ ГУМАНИЗМА: ДУХОВНЫЕ ЦЕННОСТИ КАК СЕГМЕНТЫ РЫНКА

Ценностный комплекс массовой культуры образован радикально иначе, нежели культуры традиционной, ищущей трансцендентного ценностного обоснования реальности в некоей «иерофании» (явленности и воплощении) сакрального, священного. Человек не может жить в неупорядоченном мире, парализующем отсутствием ориентиров, непредсказуемостью, иллюзорностью. Как конечное существо, оказавшееся в бесконечности, он стремится найти в этой бесконечности некую структуру, порядок, устойчивость, закон. Отсюда и попытки прорывов в трансцендентное, в иное, к сверх- и метареальному, тому, что задает и упорядочивает эту реальность. Именно в этом заключена природа любой мифологии — обыденной, религиозной, политической, научной. Миф открывает человеку большую реальность, чем сама реальность, то, что, собственно, делает реальность реальностью. Сама реальность предстает лишь проявлением чего-то более реального, истинно реального, сакрального. Природа,

«естественное» оказывается выражением чего-то «сверхестественного», неразрывно с ним связанного. Так, религиозный человек может жить только в окружении, пропитанном священным, которое дает ему опору и ориентиры в жизни, способность действовать. Аналогично и любому специалисту-эксперту, инженеру важно знать стоящие за действительностью законы природы, правила и т. п., рациональные или иные схемы. Знание сакрального (священного и сокрытого) как знание подлинной реальности дает человеку не только ориентиры в жизни, но и силы, могущество к преобразованию реальности, эффективной деятельности вообще, возможность ставить цели и стремиться к их достижению. Поэтому человек постоянно наполняет окружающий мир смыслами, выстраивая его под некое «священное». Только сакрализованный мир существует реально, имеет подлинное бытие, которого так жаждет человек, испытывающий метафизический ужас перед хаосом, окружающим его мир. Неизвестное, неосвященное пространство за пределами этого мира не есть для него бытие, суть — небытие. Этнографами был неоднократно и на разном материале зафиксирован факт, когда разрушение культовых объектов и сооружений вело к тяжелой депрессии, охватывавшей все племя.

Сакральное — ресурс бытия, ворота свободы, источник творения. Любая мифология не только и не столько повествует о созидательных деяниях богов и героев, сколько описывает различные, иногда драматичные, выходы священного в мир. Ритуалы, церемонии, праздники создают священный отрезок времени, некий прорыв священного в мир. Более того, каждый миф показывает, каким образом реальность начала существовать, идет ли речь о реальности в целом или о каком-то ее фрагменте. Повествуя о том, как вещи возникли, миф объясняет сущность этих вещей и косвенно отвечает на другой вопрос: *почему* они появились на свет?

В отличие от организации традиционного общества, в которой существует ценностная вертикаль (пирамида), иерархия высших трансцендентных ценностей (Бог, истина, добро, красота), за которыми следуют ценности нации, этноса, социальных групп, и лишь низший слой образуют ценности личностного, бытового плана, ценностный комплекс массовой культуры образован радикально иначе.

Ценности приводятся к некоему общему знаменателю, превращаясь из уровней иерархически организованной вертикали в рубрикаторы секторов рынка массового потребления. Этим «общим знаменателем», принципом ценностной координации массовой культуры является маркетизация — унификация социальных, экономических, межличностных отношений на основе рыночного спроса и рыночной цены. В массовой культуре товарно-денежные отношения втягивают в себя не только экономику, но и культуру в целом, включая научное и художественное творчество. Практически все артефакты культуры становятся товаром, а деньги буквально становятся «всеобщим эквивалентом». Дело, однако, не столько в деньгах: все, что возникает, существует, задумывается, в массовом обществе должно пользоваться спросом на рынке. Только в этом случае оно может быть оценено во «всеобщем эквиваленте» и продано. Деньги, прибыль выходят на сцену только после того, как выявился спрос. То, что не имеет спроса, не может не то, что существовать, — даже просто возникнуть не может.

Поэтому упреки массовой культуры в тотальной коммерциализации несправедливы. Дело не в коммерциализации, а в маркетизации, ориентации на рыночный спрос. Будет спрос — появится предложение и, как следствие, сделка как «встреча на рынке». Поэтому смыслом массовой культуры, принципом ее ценностной координации является глубокая маркетизация — не столько удовлетворение, сколько формирование потребностей, для удовлетворения которых предназначены продукты масскульта. Деньги, прибыль выходят на сцену только после того, как выявился спрос.

Маркетизация — суть унификация социальных, экономических, межличностных отношений на основе рыночного спроса и рыночной цены. В массовой культуре товарно-денежные отношения втягивают в себя не только экономику, но и культуру в целом, включая научное и художественное творчество. Практически все артефакты культуры становятся товаром, а деньги буквально становятся «всеобщим эквивалентом».

Более того, современная массовая культура — уже не столько удовлетворение, сколько формирование потребностей, для удовлетворения которых предназначены

продукты — артефакты — масскульта. Ценности массовой культуры, реализуемые в ее артефактах (продуктах), выражают представления о жизненном комфорте, социальной стабильности и личностном успехе (табл. 5). Они адресованы всем и каждому.

Таблица 5

Ценности массовой культуры

- личное счастье как жизненный успех и комфорт;
- здоровье;
- любовь;
- семья;
- дети;
- достаток;
- ценностной релятивизм и вседоступность, инфантилизм, потребительство и безответственность, «фемининность»;
- эффективность производства, трансляции и потребления: социальная коммуникация, возможности максимального тиражирования и диверсификации.

Ergo:

Необходимость системы защиты от «игры на понижение»: гражданское общество, полноценная элита, внятная культурная политика

Глубокая и всеохватывающая маркетизация всех сторон социальной жизни и породила массовую культуру с ее превращением иерархии трансцендентных ценностей в секторы рыночной экономики. Ценности фактически выступают в качестве рубрикаторов сегментирования рынка, информационного потока и информационного пространства — полочки, на которых лежат соответствующие продукты масскульта: «про любовь»; «про знания»; «про истину», «про веру», «про добро» (всевозможные пособия и указания, «как быть счастливым», «как добиться успеха», «как стать богатым»). Именно утрата вертикали, «уплощение» ценностной структуры культуры и порождает не только «мозаичность» современной культуры, но и приписываемую постмодернизму культуру «означающих без означаемых».

Массовая культура — едва ли не первая в истории человечества культурная формация, лишенная трансцендентного измерения. Она совершенно не интересуется нематериальным, потусторонним бытием, иным его планом. Если что-то сверхъестественное и фигурирует в ней, то, во-первых, описывается конкретно и буквально подобно

описанию потребительских качеств товара, а во-вторых, это сверхъестественное подчинено вполне земным целям и используется в решении самых что ни на есть земных потребностей.

Как же трансформируется ценностная вертикаль традиционной культуры в ценностную горизонталь культуры массовой?

В качестве переходной модели, позволяющей объяснить трансформацию традиционной организации ценностей к их организации в массовой культуре, может служить хорошо известная «пирамида Мэслоу» — иерархически выстроенная систематизация потребностей, выступающих основой мотивации человеческого поведения (рис. 2).

Согласно этой модели, потребности каждого уровня «включаются» как активные мотивы только после удовлетворения потребностей предыдущего уровня. Такое представление о мотивации является очень приблизительным, поверхностным и не соответствует реальным жизненным ситуациям.

Фактически модификацией «пирамиды Мэслоу» является «пирамида тезауруса» В. Лукова, в которой с каждой ступенью связывается круг наиболее фундаментальных проблем, с которыми сталкивается человек на протяжении жизни:

- ▣ проблемы выживания;
- ▣ проблемы распространения, рождения детей, семьи, секса;
- ▣ проблемы власти, общественной организационной иерархии, статуса;
- ▣ проблемы коммуникации на уровне чувств (дружба, любовь, ненависть, зависть);
- ▣ проблемы коммуникации на уровне диалога, высказывания, письма;
- ▣ проблемы теоретического осмысления действительности;
- ▣ проблемы веры, интуиции, идеала, сверхсознания.

Если первая ступень (выживание) касается всех людей (и домохозяйки, и академика), всегда и в первую очередь, как, впрочем, и вторая, то проблемы последних ступеней имеют первоочередной характер для очень немногих.

Обе пирамиды хорошо иллюстрируют и поясняют динамику экспансии массовой культуры. Обыденная культура

сосредоточена на нижних ступенях пирамид и лишь в незначительной части захватывает вершину. При этом если гуманитарная, художественная культура устремлена на постижение всей сложности бытия, то бытовая культура, даже если она касается самых сложных проблем (диалектики чувств, способов постижения универсума Вселенной, веры), всегда идет по пути упрощения, сведения к стереотипам, готовым формулам, схемам. Это не хорошо и не плохо, поскольку ее задачей является предоставление человеку возможности ориентации в повседневной реальности.

Так и массовая культура, начиная с обеспечения обыденного комфорта, втягивает в орбиту обыденного потребления все более высокие уровни иерархии ценностей и потребностей — вплоть до самых верхних уровней пирамиды: уровней самоутверждения (Мэслоу), сакрального и трансцендентного («тезаурусный» подход), которые тоже предстают рыночными сегментами определенных услуг.

Эффект «уплощения» ценностного комплекса массовой культуры связан именно с переводом иерархии, «иерофании» в плоскость, на которой бывшая иерархия ценностей оказывается приведенной к общему знаменателю маркетинга. Вопрос: «Что есть добродетель?», занимавший центральное место в этических рефлексиях традиционного общества, мало волнует человека массового общества. Он скорее беспокоится о том, что считается добродетельным на данный момент, что является модным, престижным, ходким, выгодным. Ценности превращаются в сегменты рынка.

Утрата вертикали, «уплощение» ценностной структуры культуры порождает не только «мозаичность» современной культуры, но и приписываемую постмодернизму культуру «означающих без означаемых».



Рис. 2
«Пирамида» человеческих потребностей (по А. Мэслоу)

Проведенный анализ показывает, что в ценностной организации массовой культуры, с учетом ее «горизонтальности», «плоскостности», систематизация может строиться как рубрикация, классификация, сегментирование по зонам (сферам) соответствующих потребительских рынков товаров и услуг (табл. 6).

При обращении к фактуре массового искусства в глаза бросаются две основные темы, два сюжета, реализуемые в разном художественном материале. Первый — рассказы об успехе (success stories), истории удачи, счастливого вознесения к славе, деньгам, любви. Типологической в этом плане является история Скарлетт О'Хара из романа и бесконечных кино-телеверсий «Унесенных ветром». Установка рыночной морали на успех в известной степени коренится в протестантской этике, заложившей основы европейской модернизации капиталистического типа. Согласно протестантскому учению о Божественном предопределении, вопрос о том, кто будет спасен, уже решен. Человеку только дана надежда, что он принадлежит к избранным. Жизненный успех в этой ситуации становится знаком Высшей Благодати. Вторая центральная тема — успешное изобличение живущих не по закону, неправильно, и последующий их нравственный, финансовый и физический крах. Эта тема мощно представлена детektивами, вестерном, боевиками, другими жанрами «благородного насилия». Рядом с «плохими ребятами», иногда обаятельными, но всегда оказывающимися несостоятельными перед торжествующим законом, фигурируют «хорошие парни», воплощающие справедливость и закон.

Изобличение и расправа с живущими не по закону происходят с такой же невероятной фатальной неизбежностью, с какой успех вопреки всему сваливается на героев первых историй. В эту схему укладываются и сюжеты, герои которых погибают в финале. Но их поражение мнимо: сам факт изображения их усилий, их самих предполагает за ними конечный успех в виде торжества идей, за которые они отдали свою жизнь.

Общая направленность обеих тематических линий более чем очевидна. Речь идет о подтверждении веры в справедливость существующего мира, гарантирующего не только равные возможности, но и справедливость воздаяния. Все ценностное содержание массовой культуры

коренится в «этом мире», не выходит за горизонты доступной реальности.

Таблица 6

Тематика массовой культуры по ее основным рынкам

<i>Базовые ценности массовой культуры</i>	<i>Песня (народная и эстрадная «попса»)</i>	<i>Литература</i>	<i>Кино, театр</i>	<i>СМИ</i>	<i>Туризм</i>
<i>Чувственные переживания, «сантиментальность»</i>	«Стонь» о любви	Сентиментальный, женский роман	Мелодрама	Женские журналы, программы, сериалы, «мыльные оперы», реалити-шоу	Массовый туризм
<i>Сила, власть, насилие</i>	Разбойничья, блатная песня, рок	Криминальный роман	Боевик, цирк	Спорт, экстрим, бои	Экстремальный, спортивный туризм
<i>Секс</i>	Похабная частушка, эротический дизайн	Эротика, порнография	Эротика, порнография	Эротика, порнография	Секс-туризм
<i>Идентичность</i>	Гимны, марши, патриотическая песня	Исторический роман	Костюмированные постановки	Новости, пропаганда, «белые пятна» истории	Культуральный туризм
<i>Знание, интеллект</i>	—	Детектив	Детектив	Конкурсы, игры, просветительские издания и программы	Образовательный туризм
<i>Выход за нормы и несостоятельность девиации поражение</i>	Эстрадный юмор	Юмор, сатира	Комедия	Юмористические издания и программы	Развлекательная часть программы

Успех, лидерство, успешность (качество, рейтинг, объем продаж, суммы затрат — неважно) пронизывают в массовой культуре все и вся. Успешность — залог востребованности,

продаваемости. Она вызывает интерес. Поэтому бренду (мифу) надо быть не только особенным, единственным в своем роде, но и легко узнаваемым. В галерейном деле главная проблема отношений между художником и галерейщиком состоит в том, что если художник заинтересован в освоении разных стилей, ему хочется себя попробовать в разных манерах и материалах, то галерейщику для того, чтобы художник «продавался», надо чтобы он сделал оглушительно много чего-то одного. Вот тогда возникнет бренд, произведения художника станут узнаваемыми потребителем как типичные «Пикассо», «Глазунов» или «Церетели».

Из этого, помимо прочего, следует уязвимость огульных обвинений массовой культуры в низкопробности и «порче вкусов народных масс». Ее главная функция — социализация личности в довольно искусственном обществе, причем в условиях фактической атомизации (дезинтегрированности) этого общества. Массовая культура призвана обеспечить принятие личностью общества «равных возможностей», в котором даже проявления революционности оказываются одним из секторов единого рынка услуг.

Более того, всякое отклонение от ценностных нормативов массовой культуры с этих позиций может рассматриваться как проявление невротизма или более тяжелой патологии и нуждается в корректировке. Массовой культуре нужны только конформисты. Однако, хотя социальность и конформизм в ней практически отождествляются, в массовой культуре, в силу ее всеядности и мультикультуральности выделяются специальные рыночные гетто для проявления (и удовлетворения) агрессивности и даже насилия: спорт, молодежный рок, экстремальный туризм. Тем самым, они все равно, в конечном счете поглощаются масскультом.

Сплошь и рядом продукция массовой культуры служит средством отвлечения от действительности, блокирования интеллекта, замены всего проблемного занимательным. Именно поэтому их объединяют сверхценности успеха и гедонизма (удовольствия, «кайфа»). Отсюда столь значительное место индустрии развлечений и развлекательных программ в СМИ. Их разнообразие, бросакая пестрота на деле оказывается воспроизводством одних и тех же стандартов массовой культуры. Массовая культура направлена на

создание такого положения дел, при котором потребитель постоянно узнавал бы то, что он уже знает, и видел бы в очередных артефактах масскульта доказательство извечной стабильности известных ему ценностей. Она приучает множество людей смотреть на все разнообразие и сложность современного мира через неподвижную призму-витраж ее ценностей. Поэтому после трагических событий 11 сентября 2001 года в Нью-Йорке большинство американцев ждало развития событий по всем правилам «жанра». Требовалось, чтобы хорошие парни во главе с Бушем покарали плохих ребят во главе с бен Ладеном. Поскольку внешняя политика и военные действия в Афганистане, развивавшиеся по законам жанра масскульта, мало чего дали, логика жанра потребовала войны в Ираке, в результате которой она окончательно пришла в противоречие с реальностью. Это хороший пример влияния ценностей массовой культуры на политическую элиту и современную мировую политику.

В общем виде структура ценностей массовой культуры включает в себя:

- ▣ сверхценности маркетизации:
 - сверхценности формы: событийность (привлечение внимания, publicity, эпатаж); возможность тиражирования и распространения; сериальность; диверсификация;
 - сверхценности содержания (предмета): «на потребу», «для человека»; личный успех; удовольствие;
- ▣ базовые ценности масскульта, рубрицируемые по видам и жанрам: чувственные переживания; сексуальность; власть (сила); интеллектуальная исключительность; идентичность; несостоятельность отклонений;
- ▣ специфические ценности национально-этнических культур: уникальность и неповторимость культурной идентичности; потенциал общечеловечности;
- ▣ ролевые ценности (признание в группах: профессиональных, возрастных, гендерных и др.);
- ▣ экзистенциальные ценности: добро; жизнь; любовь; вера.

Не стоит забывать, что речь идет не о вертикальной, а о горизонтальной организации ценностной структуры, когда ценности играют роль рубрикатора-классификатора, «лейбла» подачи соответствующего товара массовой культуры.

Всю эту систему пронизывает главное — маркетингизация: необходимость иметь потребительскую ценность. Что не востребовано, то не может существовать. В том числе и национально-уникальное. Это может быть представлено в виде ценностной «матрешки». Благодаря маркетингизации пирамида (или точнее конус) превращается в концентрические круги (рис. 3).

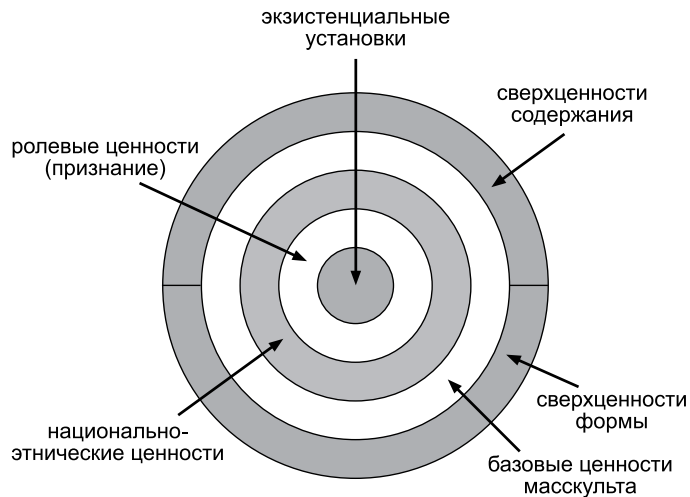


Рис. 3
Структура ценностного содержания артефактов массовой культуры

Обозначенные слои соответствуют уровням пирамиды Мэслоу («тезауруса»): (I) — некая товарная упаковка, маркетинговый дизайн артефакта; (II) — первые два уровня «пирамид»; (III) и (IV) — срединная зона; (V) — вершина. Это персонологическое ядро (вершина) — *myself* личности, обозначает возможность выбора, свободного самоопределения.

Точнее будет говорить даже не о матрешке или концентрических кругах, а о чем-то, подобном ленте Мебиуса — плоскости, перекрученной и замкнутой на саму себя. Точкой разрыва/скрепления становится личностное самосознание, которое замыкается на товарные ценности маркетингизации и, выворачиваясь, становится потенциалом рыночной «продажности».

Личностное самоопределение превращается в фактор, обеспечивающий иллюзию выбора. Идентичность, самосознание личности, ее «Я» (*myself*) растворяется в предметности мифа масскульта.

Ценности массовой культуры — ценности реального жизненного обустройства, комфортной, удобной жизни. Это жизненный успех, понимаемый как социальное признание, достаток и комфорт, а также личное счастье, понимаемое как здоровье, семья, любовь, дети. Наиболее полным эстетическим выражением этого ценностного комплекса является такое понятие, как «гламур».

Продукт массовой культуры должен, с одной стороны, обладать некими уникальными, неповторимыми свойствами, позволяющими его легко идентифицировать, выделить среди других, а с другой — такими характеристиками, которые позволяли бы его легко тиражировать в массовом количестве экземпляров и вариаций. Кроме того, он должен будить воображение, чтобы потребитель не просто заинтересовался, а быстро и по возможности — полностью погрузился в воображаемый мир. Он должен вызывать интенсивные и немедленные переживания, а поскольку, по большей части, продукты масскульта распространяются на коммерческой основе, то это должны быть стимулы, соответствующие устоявшейся структуре воображения, интересам и установкам массового потребителя.

Поэтому ценностная структура артефактов массовой культуры сходна структуре товарного бренда — имиджево-репутационной составляющей рыночной стоимости марки товара. Потребителю в наши дни продается не товар, а чаяния, надежды и стремления самого потребителя, его мечты, его представления о «себе самом, каким бы он хотел бы быть».

В свою очередь, активизация потребительского спроса предполагает Событие, провоцирующее этот спрос, вызывающее интерес, желание. Этот эффект обеспечивается связью события с известными людьми (престиж, мода), эпатажем, либидной привлекательностью (Эрос) или экзистенциальными угрозами (Танатос). Массовая культура растворяет человека в стихиях бессознательного. Более того, она выводит на первый план две главные силы этой стихии — Эрос (жизнеутверждающую сексуальность) и Танатос (разрушительный инстинкт смерти). Человеку

массы свойственна эротическая завороченность смертью, сексуально-деструктивные всплески агрессии, а массовой культуре — агрессивная жестокость, насилие, порнография, хоррор. А поскольку и сексуальность, и разрушающая агрессия выражают, в конечном счете, одно и то же — инстинкт торжествующего обладания, власти, то массовая культура оказывается выпущенным на волю демоном власти во всевозможных его проявлениях.

Дальнейшее продвижение артефакта массовой культуры зависит от возможностей его сериальной диверсификации, репродуцирования в различных формах, перманентного воспроизводства. Каждый конкретный предмет массовой культуры бытийствует странным образом с точки зрения традиционной культуры. Он не может собраться в какой-то одной точке, но рассеян на множество сегментов, каждый из которых отсылает ко всему «полю», которое, в свою очередь, также неспособно выстроить некоторый устойчивый фундамент реальности.

Итак, подведем некоторый итог.

- ▣ Ценности массовой культуры, реализуемые в ее артефактах (продуктах), выражают представления о жизненном комфорте, социальной стабильности и личностном успехе. Они адресованы всем и каждому.
- ▣ Маркетинговая «уплощает» ценностную систему массовой культуры, превращая ее в тотально амбивалентное «болото» потребительского рынка, на котором ценности выступают в качестве рубрикаторов сегментирования рынка.
- ▣ Активизация потребительского спроса предполагает Событие — «камень, брошенный в болото» — провоцирующее этот спрос, вызывающее интерес, желание.
- ▣ Этот эффект обеспечивается связью события с известными людьми (престиж, мода), эпатажем, либидной привлекательностью (Эрос) или экзистенциальными угрозами (Танатос).
- ▣ В результате артефакт массовой культуры выступает как социальный миф и как товарный бренд одновременно.
- ▣ Дальнейшее продвижение артефакта массовой культуры зависит от возможностей его сериальной диверсификации, репродуцирования в различных формах, перманентного воспроизводства.

Брендовая структура ценностно-смыслового содержания артефактов (продуктов, симулякров), структура массовой культуры делает их подобными самовоспроизводящемуся вирусу, способному к активному делению — воспроизводству. Это воспроизводство происходит за счет преобразования ткани человеческого бытия (Dasein), ее «симулякризации», преобразования в делящиеся и тем умножающиеся симулякры массовой культуры. Это очень цепкие вирусы, внедряющиеся в бытие/сознание с помощью запертых в них самонаводящихся операторов — ценностей массовой культуры, тут же разворачивающихся в сознании личности, ее идентичности, самоопределении. Аналогия с вирусом, уничтожающим собственную среду обитания, полная.

Возникая в традиционном обществе или проникая в него, массовая культура начинает постепенный подъем по пирамиде. Если в обществе сложились социальные институты, закрепляющие иерархию ценностей, то экспансия по вертикали, осуществляемая массовой культурой, не опасна: форма, каркас ориентиров социализации сохраняется, а масскульт только поставляет массовые и качественные продукты материального и духовного потребления. Опасности подстерегают, когда в обществе отсутствуют такие институты и отсутствует элита — тренд, задающий ориентиры, подтягивающий массу. В случае же омассовления самой элиты, прихода в нее людей с массовым сознанием, прорвавшихся к ресурсам близких заурядностей — «пиарящих» под таких или таковыми являющихся, — происходит беда. Запускается механизм работы «на понижение», причем с положительной обратной связью, усиливающей, а не гасящей главную тенденцию. Общество деградирует в усиливающемся популизме. Собственно, популизм — это и есть массовое сознание в политике, работающее на упрощение и понижение идей и ценностей.

Из этого следует, что массовая культура, которая сама по себе ни хороша, ни плоха, играет позитивную социальную роль только тогда, когда имеются сложившиеся институты гражданского общества и когда существует элита, которая выполняет роль, аналогичную роли рыночного тренда, т. е. подтягивает за собой остальное общество, а не растворяется в нем или мимикрирует под него.

Сама по себе массовая культура не творит ничего нового. Она к этому органически не способна. Наоборот, она остро нуждается в творческих креативных импульсах, дающих возможности для ее дальнейшей экспансии. И проблемы в обществе начинаются не с массовой культуры, а с утраты творческого потенциала общества.

«Высокое» искусство в условиях массовой культуры — это прорывы духа, открывающие новые территории для ее экспансии. Оно становится официальным и легитимным полигоном для выхода за границы общепринятого и дозволенного, испытаний нравственности.

РЫНОК СОЦИАЛЬНЫХ МИФОВ

Массовую культуру отличает «брендовый» способ организации ценностно-смыслового ее содержания, порождения и трансляции ее артефактов. В этом случае на первый план выходят факторы, обеспечивающие эффективность производства, трансляции и реализации (потребления): социальная коммуникация, возможности максимального тиражирования и диверсификации артефактов массовой культуры.

Ценности массовой культуры — ценности реального жизненного обустройства, ценностях комфортной, удобной жизни. Они пришли на смену «онтологическим монолитам» традиционной культуры. В ситуации массовой культуры они существуют «параллельно», не исключая друг друга и никак вообще не конкурируя. Более того, традиционные национально-этнические культуры и даже культуры прошлого получают возможности сохранения намного лучшие, чем в условиях своего возникновения. Но ни одна из них уже не обладает статусом главной, определяющей все остальные, выстраивающей их «под себя» по ранжиру.

Замена идеалов стандартами и модой формирует упрощенное, вульгаризированное восприятие действительности. Вот наиболее известные и эффектные декларации нового принципа культурного обустройства: логическое постулирование множества переходных оппозиций (А. Ж. Греймас); критика логоцентризма и деконструкция «культурных матриц аксиологических оппозиций» вроде *бытие-небытие, сознание-бессознательное, истинное-ложное, сущность-кажимость, голос-письмо, наличие-*

отсутствие (Ж. Деррида), тотализация «структур желания» (Ж. Бодрийяр, Ж. Лакан), универсализация телесности (М. Фуко) и т. п.

Продукт массовой культуры должен, с одной стороны, обладать некими уникальными, неповторимыми свойствами, позволяющими его легко идентифицировать, выделить среди других, а с другой — такими характеристиками, которые позволяли бы его легко тиражировать в массовом количестве экземпляров и вариаций. Кроме того, он должен будить воображение, чтобы потребитель не просто заинтересовался, а быстро и по возможности полностью погрузился в воображаемый мир. Он должен вызывать интенсивные и немедленные переживания, а поскольку большей частью продукты масскульты распространяются на коммерческой основе, то это должны быть стимулы, соответствующие устоявшейся структуре воображения, интересов и установок массового потребителя. Артефакт массовой культуры выступает как социальный миф и как товарный бренд одновременно. Современному потребителю предлагается не столько просто товар или услуга, сколько некий «симулякр», миф о стиле жизни, имиджевые и статусные ожидания.

В современном бизнесе добиться успеха можно не только и не столько изучая спрос, сколько его создавая. В условиях сверхплотных рынков чисто рыночные ресурсы конкуренции исчерпаны, и конкуренция выдавливается из рыночной среды в более широкие социальные контексты, на первый план вышли внерыночные ее факторы. Маркетинговая технология менеджмента, тем самым, перешагнула границы собственно рынка и распространилась на социальную среду в целом.

Массовая культура стала временем второго рождения мифа, возврата к мифологическому мышлению. Но это мифы, которые рождаются не стихийно, а проектируются и сознательно продвигаются. Современный миф намеренно создается не с целью познания, а с задачей трансформации реальности. Поэтому говорить следует не столько о втором рождении мифа, сколько о создании нового типа мифологии, в котором используется лишь традиционный механизм, но подменяются цели и функции. В современной рекламе «мир твоей свободы» — это «Мобильные телесистемы», а «достоинство и престиж» — всего лишь

женские колготки. И наоборот: электробритва — «прыг в новое измерение», шоколадный батончик — символ независимости... Можно согласиться с В. Пелевиным, что реклама — это когда «ухитряются продавать самое высокое ежедневно».

Массовая культура функционалистична и инструментальна. Она всячески педалирует самоценность желания и потакает самым различным желаниям, выступая своеобразной «машиной желания». При этом масскульт насыщает, не удовлетворяет. Суля рай и блаженство, он не дарует покоя удовлетворения. Он привлекает, завораживает, обещает или соблазняет, но всегда обманывает, «кидает».

Эта атака на «аксиологические и онтологические монолиты» европейской культуры, атака с целью их деструкции, началась не в наше время. Научное познание, искусство, идеология подвергались испытаниям на протяжении всего Нового времени. Но только в XX столетии кризис проекта рационализма Просвещения стал очевидным.

Массовая культура задает матрицу материального мира и поведения в нем. В предлагаемых ею артефактах заложен не только утилитарный потребительский смысл. Эти предметы, обладая ценностью сами по себе, служат также средствами достижения других ценностей, связанных с амбициями, идеалами и надеждами.

Например, речь идет не просто о здоровье, а о вечной молодости, обладающей самоценностью в современном масскульте. Сама же молодость, в свою очередь, символизирует некий ценностный комплекс, тоже важный сам по себе: свежесть чувств, жизненную энергию, отвагу, мобильность, готовность к риску, «бархатистую кожу», которой «ты достойна». А в первую очередь, — готовность принимать перемены, «упоение новизной». Потому что этот поток производства–потребления масскультулы должен действовать бесперебойно и непрерывно.

Таким образом, массовая культура — культура торжества маркетизации. В этой связи нельзя не признать, что от этого серьезно страдают творчество в науке, искусстве и творцы — создатели подлинно новых артефактов культуры. Массовая культура изменила саму природу творчества. Много стало чрезвычайно доступно. Фото- и видеокамеры автоматически ставят фокус

и экспозицию. Компьютерные программы позволяют создавать любой дизайн и любые образы, писать музыку, макетировать книги. В домашних условиях можно создавать анимацию, записывать компакт-диски, издавать книги. Сегодня некоторые музыканты могут принести готовую фонограмму, но не умеют записать музыку на нотных линейках.

С одной стороны, можно только радоваться такому приобщению масс к возможностям самопроявления. С другой же, — искусство явно утрачивает одно из своих фундаментальных качеств — мастерство, которого достигали годами, передавали из поколения в поколение. Художники создавали уникальные произведения, штучный товар, которому можно было подражать и расти, подражая. Маркетизация делает ставку если и на мастерство, то не автора, а промоутера, продюсера, сумевшего раскрутить конкретный бренд. В некоторых видах творчества роль мастерства сохранилась: так, в архитектуре, балете, опере, спорте, цирке без освоения определенного уровня мастерства делать ничего. Литература, музыка, живопись, кинематограф в этой ситуации оказались более уязвимыми перед наплывом дилетантов

Качество товара менее важно, чем качество его рекламы — важен результат, измеряемый объемами продаж и полученной прибыли. В 1991 г. молодой английский художник А. Херст за 6000 фунтов купил большую акулу, замариновал ее и, дав «произведению» название «Мысль о смерти, кажущаяся недостижимой», продал рекламному агентству Саачи за 50000 фунтов. Агентство развернуло кампанию продвижения нового направления в искусстве, в результате чего появились маринованный теленок, потом свинья и т. п. В 2005 г. маринованная акула была продана Музею современного искусства в Нью-Йорке за \$14 000 000, а все Соединенное Королевство вздыхало по уплывающему за океан шедевру британского искусства.

В 2004 г. «Daily Telegraph» провела опрос 500 художников, критиков, искусствоведов, галерейщиков с целью определить 500 шедевров изобразительного искусства XX столетия. По результатам опроса «Авиньонские де-вущки» Пикассо заняли второе место — между занявшей третье место «Мэрилин Монро» Э. Уорхола и «Фонтаном»

М. Дюшана, вышедшим на первую позицию. Стоит напомнить, что «Мэрилин Монро» — аляповато раскрашенный фотопортрет кинозвезды, а «Фонтан» — стандартный фаянсовый писсуар, эпатажно выставленный «автором» на художественной выставке в 1917 г. Современное художественное творчество строится не столько на культурных ассоциациях, сколько на «новизне» и «оригинальности» любой ценой, на ерничестве по поводу культурной традиции, на ее отрицании и осмеивании, на «прикольности».

В условиях маркетизации культуры меняется не столько содержание ценностей, сколько само их функционирование. Раньше на их возвращение и утверждение тратились усилия поколений творцов, поэтов, художников, мыслителей. Постепенность создания и вращивания в жизнь делали ценности устойчивыми и универсальными регуляторами социальной жизни. Сегодня они зависят от платежеспособности заказа. Отныне ценности не вырабатываются внутри социума, а внедряются в него. Сегодня может почитаться толерантность, завтра — религиозная нетерпимость, а послезавтра — индивидуалистический гедонизм. И соответственно будут пропагандироваться различные имиджевые фигуры, символы. Сегодня — одни, завтра — другие, послезавтра — третьи. Слава создается манипулятивно, с помощью СМИ и за деньги. А поскольку наибольшим рекламным потенциалом обладает такая деятельность, как спорт, то футболисты оцениваются на порядки в большие суммы, чем артисты и художественные произведения. Спортивные соревнования, чемпионаты, первенства, олимпиады широко транслируются, освещаются практически во всех СМИ. Спорт — это состязательность, победительность, молодость, сила, здоровье, иногда красота, т. е. исключительно привлекательный для любой рекламы фон. А если добавить, что спорт — это одежда, обувь, продукты питания, напитки, парфюм и фармакопея, а технические и интеллектуальные виды спорта (вроде шахмат) — новые технологии, то становится ясным: если бы спорта не было, его надо было придумать именно для целей маркетинга и рекламы. Тихое занятие английских джентльменов XIX века за XX столетие превратилось во что-то монструозное, накачанное бешеными деньгами.

Массовая культура обладает исключительной способностью к репродуцированию всей системы. В отсутствие единой сквозной, фундаментальной и вертикальной иерархии, упирающейся в трансцендентные основания, — «истоки истоков», массовая культура налаживает стабильное и безопасное, весьма комфортное существование для подавляющего большинства членов сообщества.

Фактически заменяя государственные институты, массовая культура выступает регулятором психического и нравственного состояния общества.

Уже сегодня массовая культура представляет собой сформировавшуюся законченную и самодостаточную систему. Возмущение, которое подчас вызывает ее продукция, не мешает ей развиваться в поликультурном пространстве современности, практически полностью освоенном ею. Более того, сами первоначально эпатажные, продукты масскульты оказываются пробными шарами, пилотами развития и трансформации цивилизации.

Именно массовая культура обеспечивает консолидацию и стабильность современного общества. Она оказывается не только проявлением деструктивных тенденций, которые обрели угрожающий характер на стадии «Заката Европы», но механизмом защиты от них (табл. 7).

Таблица 7

Социальные функции массовой культуры

- социализация личности в условиях индустриальной и постиндустриальной цивилизаций;
- выработка общего ценностно-смыслового восприятия реальности;
- аккумуляция и тиражирование знаний, создание новых возможностей самореализации;
- стандартизация интересов и потребностей населения;
- оправдание реальности на основе ее мифологизации и симуляции;
- обеспечение стабильного и комфортного существования;
- сглаживание и «канализация» деструктивных тенденций;
- регуляция психического и нравственного состояния общества, снятие стресса личностного выбора и социальной ответственности;
- эффективное манипулирование общественным сознанием и личностью;
- маркетизация практически всех интересов и потребностей, создание предпосылок консюмеризма и эффективного маркетинга непрерывного массового потребления (МК как «машина желаний и соблазна»).

Ergo:

МК = эффективный механизм консолидации общества

Реализуя эти функции, массовая культура выступает эффективным средством и механизмом консолидации современного общества.

Таким образом, сама по себе массовая культура, ее «брендирующая» мифология ни плоха, ни хороша. Будучи порождением индустриального общества и урбанистического образа жизни, она в настоящее время является образом жизни современного постиндустриального и то ли информационного, то ли уже постинформационного общества. Другой разговор, что ее объективной «игре на понижение» системы ценностей, их нивелированию на основе маркетизации, ведущему к ценностному релятивизму, могут и должны быть противопоставлены в «плоском» ценностном мире некие ориентиры. В качестве таковых выступают три основных фактора. Во-первых, развитое гражданское общество (в формах гражданской самоорганизации, муниципального самоуправления, профессиональной принадлежности и т. п.), дающее человеку возможность ориентироваться в «плоском мире», реализовать в социальных формах свою позицию. Во-вторых, это полноценная элита — не просто правящий класс, представители которого получили возможность распоряжаться природными, финансовыми, информационными и символическими ресурсами, а именно элита, представители которой задают нравственные, интеллектуальные, эстетические образцы. В-третьих, это внятная культурная политика, связанная с сохранением и развитием приоритетов культурной идентичности.

Германия и Россия после Первой мировой войны являют собой яркие примеры того, что происходит, если такие социальные сдержки отсутствуют, расшатаны, а то и сметены. Получившиеся в результате дисперсные общества оказались бессильными перед напором массы. Сталинский тоталитаризм и опыт нацистской Германии вскрыли откровенно манипулятивный характер идеологий, апеллировавших к традиционным европейским ценностям разумного и справедливого социального обустройства. Более того, именно фактом выхода на историческую арену ничем не сдерживаемой массы, сметением гражданского общества и элиты, приходом к власти носителей массового сознания и массовой культуры объясняют и удивительные стилистические параллели в «дизайне» советского

общества и Третьего рейха. Марксизм и ницшеанство оказались великими искушениями цивилизации, а попытки взять их в качестве основы практических преобразований обернулись чудовищным насилием. В результате крайними оказались опять же Просвещение и рациональность (М. Фуко, Ж. Деррида, Ж. Лакан).

Первым, пожалуй, рухнуло искусство, горячая лихорадка которого накануне и во время Первой мировой войны в конечном итоге разрядилась полным распадом образности (абстракционизм, сюрреализм, концептуализм, активизм — ряд довольно убедительный). После Второй мировой войны в быстротечный кризис вступила методология науки. Наука, еще в 1950-е гг. казавшаяся незыблемым оплотом достоверного знания, на которое возлагались все надежды и чаяния казавшегося беспредельным прогрессивного развития человечества, превратилась в одну из нормативно-ценностных систем культуры, и ее претензии на обладание истиной были поставлены под сомнение обыденным сознанием. Само знание, наряду с мнениями, верой, мифом, теперь не является приоритетным средством социализации, вариативно и ситуационно.

Поэтому особый интерес в этом плане представляет сравнительный ценностно-смысловой анализ массовой культуры в контексте различных национальных культур и различных этапов их развития. Идет ли речь о пришествии и воцарении некоей универсальной «матрицы», нивелирующей и усредняющей все и вся? Или речь идет о некоем достаточно эффективном механизме трансляции социального опыта, порождаемом и транслируемом этим механизмом во всей его специфике?

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ: УГРОЗА ИЛИ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ?

ПОЧЕМУ? Это ВАЖНО. Хотя из природной особенности массовой культуры — потакать человеческим слабостям, — следует основная тенденция «игры на понижение», сама по себе массовая культура амбивалентна. В цивилизованном обществе самые различные позиции и интересы, если они не разрушительны для самого общества, имеют право на демонстрацию и защиту. Тем не менее в обществе должны существовать фильтры

и механизмы противодействия, сдерживания негативных тенденций. Именно наличие таких сдержек и фильтров способствовало оформлению системы ценностей, свойственной массовой культуре США и Западного общества в целом с доминированием семейных ценностей, личного счастья и жизненного успеха как воздаяния за честный труд и т. п.

Европейские страны, например, до конца 1970-х гг. активно противостояли натиску «американской» массовой культуры и массового искусства. Так, во Франции для защиты национального кинематографа, литературы, языка в конце 1960-х гг. были приняты соответствующие решения. В Великобритании были приняты меры по экономическому спасению национального кинематографа от полного его подчинения американским кинофирмам. Известный французский философ Ж. Бодрийяр, после длительного пребывания в США даже заговорил об опасности американской культуры для всего человечества. Также и в современной России громко звучат голоса, утверждающие, что «все сферы духовно-художественной и эстетической жизни отданы во власть массовой культуры и искусства американского типа». Подчеркивается, что «особую опасность для формирования молодых поколений россиян представляют стремительно развивающиеся по американским образцам рекламная массовая культура и телевизионный шоу-бизнес, формирующий у молодежи ценностные установки американского типа — оценки человека не по его делам и творческим достижениям, а по счету в банке. Сегодня нет телешоу, рекламы, которые бы не проповедывали возможность случайного обогащения, выигрыша и пр.

В таких оценках, при всей их демонстрируемой патристичности кроется некое лукавство — особенно, если вспомнить об экономической составляющей. Показательно, что по мере становления российского кинематографа, освоения им блокбастерных жанров, громы и молнии в адрес засилья голливудского кино сменились гордостью за отечественные фильмы, «ничем не уступающие голливудским образцам» — вроде «Севильского цирюльника», «Ночного дозора», «Турецкого гамбита».

Вместе с тем, иначе как снобизмом трудно назвать позицию, с которой постмодерн и масскульт полностью

утрачивают «истинный гуманизм», становятся «безнациональны», создавая грандиозный симулякр «бесплодного уникальта», и являют собой лишь «спекуляцию на давней мечте людей о едином человечестве, об общих ценностях, которые бы соединили их в мире без конфликтов и войн», подменяя эту мечту экспансией американского образа жизни.

Глобализация и массовая культура часто несправедливо отождествляются с экспансией «американизма». Довольно длительный период успешной экспансии американских ценностей можно объяснить двумя основными факторами. Во-первых, более ранним по отношению к другим странам вступлением американского общества в стадию массовой культуры. Во-вторых, тем, что именно в американских условиях «страны-новодела» и наиболее чистой модели капиталистической экономики и демократии массовая культура получила исключительно благоприятные возможности развития. К тому же, ни о какой экспансии говорить было бы невозможно, если бы эта массовая культура и ее продукты не были бы столь привлекательны. Да и в самих США довольно остро проявляется противостояние ценностей традиционной американской культуры («одноэтажной Америки») и массового общества, символом которого является «калифорнизация» (с весьма существенным компонентом культуры Юго-Восточной Азии). Это противостояние Калифорнии и всей прочей Америки не менее остро, чем культурное противостояние современной Москвы и «всей прочей» России.

Если в эпоху массовой культуры еще и сохранилось что-то, чему можно ее противопоставлять, то оппозицией массовой культуре является отнюдь не культура элитарная, народная, «подлинная» или «настоящая». В настоящее время все они являются только секторами, личинами самой массовой культуры, которая очерчивает практически весь горизонт современной цивилизации. Если ей что-то и может быть противопоставлено, то это некая «естественная», «онтологически предзаданная» культура, определяемая самой человеческой природой. Но даже сам человеческий, антропологически предзаданный характер освоения и осмысления действительности, вплоть до телесности, в наши дни испытывает серьезные трудности.

Важно, что масскульт, при всей его «стандартности», отнюдь не исключает реализацию ярких, своеобразных и самобытных явлений в искусстве, культурной жизни. Наоборот — дает им дополнительные возможности. Кроме того, не стоит забывать, что в настоящее время заявлен и реализуется отнюдь не единственный проект глобализации. Воспользовавшись цивилизационными плодами культуры, восходящей к иудео-христианскому монотеизму и рационализму, все более амбициозную альтернативную парадигму заявляет ислам. На Юго-Востоке Азии медленно, но верно вырезает еще одна парадигма, восходящая к имперскому опыту конфуцианского Китая, собственно, никогда из истории не уходившему.

Иначе говоря, миру вряд ли грозит унификация. Только уникальное глобально, поэтому возможности создаваемого массовой культурой глобального информационного и культурного пространства дают исключительные возможности реализации и проявления уникальности и неповторимости. Более того, они остро востребованы.

Массовая культура в условиях глобализации и постинформационного общества предполагает ясное и внятное самоопределение, осознание содержания и возможностей собственной уникальности. Только в этом случае любое общество имеет шанс достойно войти во всемирное экономическое, информационное и культурное пространство. Успешные опыты такого самоопределения имеются, и они перед глазами: Япония, Сингапур, Финляндия... В самое последнее время это почти уже удалось Китаю и Индии. Какова ситуация с Россией?

РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА

Проблемы массового общества и массовой культуры в высшей степени актуальны для современной России. Можно сказать, что одним из результатов интенсивнейших трансформаций, пережитых российским обществом за XX столетие, стал шок от столкновения с массовой культурой. Трансформация ценностного содержания культуры в массовом обществе выводит на первый план ценности пользы и блага взаимного спроса: то, что не востребовано, не имеет права на существование. Это естественно для протестантизма, но противоестественно для склонного к трансцендированию российского духовного опыта и ментальности.

В России негативное отношение патриотической интеллигенции «против масс» причудливо переплелось с демократически-народническими иллюзиями о будущем собственной страны. Массе был противопоставлен «народ», нарождающейся массовой культуре — «народность». На эту основу хорошо легло пришедшее из той же Европы учение К. Маркса об историческом тупике капиталистического общества, на смену которому придет общество всеобщей справедливости, где человеку будет возвращена его общественная природа, в том числе — за счет утверждения общинных форм жизни. В результате марксизм-ленинизм парадоксальным образом осуществил уникальный синтез западной и славянофильской идеи, породив идеологию — западно-рационалистическую по форме, но глубоко, почвенно славянофильскую по содержанию.

Так или иначе, но в Российском общественном сознании сложился устойчивый негативный идеологический стереотип «Запад — массовая культура — мещанство», который повлиял не на одно поколение российских социальных мыслителей и продолжает в какой-то степени действовать и поныне в идеологеме о принципиальном противостоянии России Западной цивилизации, ее особом пути и миссии.

Собственно становление массового общества в России началось в 1880–1890-е гг. в связи с мощным пореформенным промышленным подъемом. Первая волна индустриализации породила маргинализацию населения, формирование городского образа жизни. В определенном смысле, вся культура Серебряного века — эйфорическая реакция на зарождающуюся массовую культуру. С. Дягилев, В. Билибин и многие другие корифеи российской культуры конца XIX — начала XX века, за редким исключением, не совсем адекватно оценивали значение собственного творчества. Полагая, что продолжают и возрождают традиции народного искусства, они фактически участвовали в создании массовой культуры.

Отрезвление наступило после Первой русской революции 1905–1907 гг. Выплеск негативной социальной энергии, сопровождавший ее, продемонстрировал, что ни «народ», ни «масса» никак не соответствуют просветительским чаяниям интеллигенции о народе-творце, народе-деятеле. Новый русский человек, о котором в конце

XIX столетия говорилось с придыханием, повернулся пугающими сторонами своего облика. В нем явственно проступали нигилизм, равнодушие к историческим корням, озабоченность *волей*, но никак не *свободой*. Российский обыватель отличался от западноевропейского так же, как российский разночинец — от европейского буржуа.

В примерно одинаковых исторических условиях с Германией в России не состоялся переход к буржуазности. В немецкой революции главную роль сыграла бюргерская законопослушность, в России же — «музыка революции». Сказались не просто общий апофатизм и правовой нигилизм в сочетании с нравственным максимализмом — в этом тоже можно увидеть «след» массовой культуры. В Германии законопослушность была обеспечена постепенным превращением культуры гражданского общества в массово-потребительскую, в России же они наложились друг на друга. Предпосылки перехода не успели сложиться.

В этой связи можно говорить о мировоззренческой и духовной ответственности российской интеллигенции за катастрофу 1917–1922 гг. и за 70 лет тоталитаризма в России. Именно ей принадлежит особый культ протеста. Одна ее часть унижалась перед «народушкой», а другая звала его к топору, заигрывая с бунтом и насилием, высмеивая либерализм и превращая слово «либерал» в презрительное ругательство. Главным невменяемым персонажем российской истории была именно интеллигенция, несвободная, а значит, и безответственная — неспособная нести ответственность, непонятая и отвергнутая народом, непонятая и отвергнутая властью. Российская интеллигенция так и не выполнила своего исторического предназначения, не смогла или не захотела выразить идею нации в целом, которая бы сплотила российское общество. Более того, интеллигенция оказалась безответственной как по отношению к народу, так и по отношению к власти — чего стоит одна история ее властвования в 1917 г.. Российский интеллигент — не столько социальная, сколько нравственная категория лиц, поглощенных идеями, отвергающих мир во имя этих идей, безблагодатных страстотерпцев. Они могут гордиться собственной неустроенностью, ввергая в нищету и прозябание собственных близких. В их глазах это свидетельство их высокой нравственности. Люди, озабоченные жизнеустройством своим и тех, за которых

они отвечают, рассматриваются «мещанами» — с интеллигентской позиции категория опять же не социальная, а нравственная.

Социальную базу российской интеллигенции всегда составляли маргиналы — разночинцы и инородцы, получающие образование. Причем каждые реформы, инициированные обычно сверху и при участии той же интеллигенции, детонировали новые маргинализации и отрыв от народа еще одной партии потенциальных интеллигентов. Петровские реформы породили пугачевщину, реформа 1861 года — 1905 год, октябрь 1905 и столыпинские реформы — 1918 год, горбачевская «перестройка» — побег незрелой вестернизации. Российская интеллигенция зависает в неудачной попытке переварить европейскую культуру, не привитую российским корням. Она не является «средним классом», стабилизирующим общество. Наоборот, своими идейными шараханиями она все больше «раскачивала лодку».

«Восстание масс» может иметь форму гедонистического массового потребления западного образца, но может — и нигилистического взрыва на манер российской революции. Все зависит от того, формируется ли массовое общество на базе развитого гражданского общества или без него. Эта закономерность проявляется до сих пор. Наиболее неустойчивая и опасная часть современной цивилизации, опорой и тканью которой являются массовое общество и массовая культура, идентифицируется в обществах, лишенных исторически сформировавшегося гражданского общества. К сожалению, приходится признать, что массовое потребительское общество именно такого типа и сформировалось в современной России. Именно этим оно отличается от США, Европы, стран Восточной Европы и даже Прибалтики, где правовое государство и гражданское общество имеют более развитую традицию.

В российской культуре отсутствовало устойчивое среднее звено бытового слоя, который мог бы демпфировать резкие колебания внешних и внутренних условий социального развития. Из-за слабости и неясности этого слоя главный удар наносился по основному ценностному ядру культуры, и ее целостность не раз ставилась под угрозу разрушения. Думается, что та же ситуация проявилась

и в начале 1990-х гг. Так или иначе, но первая попытка капиталистической модернизации в России потерпела крах: «Лопахиных» не признали не только аристократия, но и интеллигенция, не говоря о беднейшем крестьянстве. Закончилось это гражданской войной и национализацией 1918 года. Быстрая агония царского режима продолжилась еще более катастрофической по скорости агонией народившейся демократии.

Вот что писалось в вестнике Нижегородской губернской продовольственной управы «Продовольствие» от 15.11.1917 г.: «Обанкротились не “товарищи” и “доктринеры”, а все наше интеллигентное общество, оказавшееся неспособным взяться за дело, применившее к государственным делам практику культурно-просветительных обществ, в которых было много разговоров, взаимной критики, пикировок, но мало дела. Уж очень мы любим объяснять все некультурностью и безграмотностью широких масс, засильем “демагогов” и т. п., на себя же не оглянемся, а виноваты-то прежде всего мы, интеллигенция... Самодержавно-бюрократический строй... развалился под влиянием экономической разрухи, с которой не мог справиться, и не в силах справиться пришедшая на смену бюрократии общественность». Это не поздние воспоминания и объяснения — это свидетельство непосредственного очевидца.

Гений (!!!) Ленина выразился именно в способности объединить массовое сознание и государственность, устремить стихию местничества и сепаратизма на государственное строительство. Нравственная почва популистских идей народовластия, славянофильской апологии народного духа, нравственного ригоризма, идеи сильного государства, русского великодержавного мессианизма (когда Россия предстает выразительницей всего несправедливо эксплуатируемого и страждущего человечества) оказалась чрезвычайно благодатной для восприятия идеи коммунизма, общества, построение которого требует высочайшего напряжения нравственных и физических сил, личного самоотвержения и самопожертвования.

Так или иначе, но массовая культура оказалась существенным, еще по-настоящему не оцененным фактором в динамике социально-политических процессов прошлого века в нашей стране. Можно сказать, что реальным

результатом «строительства коммунизма», «воспитания нового человека» и создания «исторически новой общности людей» в СССР стали именно массовое общество и массовая культура.

Не менее печален был и конец НЭПа. Вторая волна — уже «социалистической индустриализации» довершила массовизацию населения. Коллективизация и «великий перелом» были восприняты «широкими народными массами» с большим энтузиазмом. Поэтому вторая волна индустриализации в России уже проходила в совершенно другой политической ситуации: «великого перелома» и коллективизации конца 1920 — начала 1930-х. В ходе этой индустриализации решались точно те же задачи, что и в капиталистических странах, использовалась та же техника, те же самые технологии, которые зачастую просто заимствовались в более развитых странах. Даже внешние атрибуты образа жизни, художественных форм были во многом схожи. Хотя термин «массовая культура» применялся в негативном оценочном смысле (применительно к буржуазной культуре Запада), официально использовались такие термины, как «массовая песня», «массовая эстрада», «массовые праздники» и культивировались соответствующие формы массовой культуры. Но это был качественно иной тип массовой культуры — без демократии и прав человека, т. е. *массовая культура тоталитаризма*.

Масса, концептуально оформленная как «передовой класс», а потом и «новая историческая общность», стала носителем высшей моральной легитимности, непогрешимой «по природе и по определению». Тем самым, тоталитаризм получил не только концептуальное, но нравственное оправдание и обоснование. То, что для Лебона, Фрейда и даже неомарксистов франкфуртской школы было симптомами неблагополучия, регрессией рациональности в архаику, утратой суверенной свободы воли, пассивно-восторженным подчинением воле вождя, неподвластностью социальному контролю, наконец — невменяемой безответственностью, — именно это в советском контексте являлось нормами и ценностями социализации. Если где-то и когда-то было создано реальное массовое общество потребления и потребителей, то это было советское общество, члены которого нисколько не были озабочены

ответственностью за свое будущее, которое было расписано на века в программах КПСС, а ум, честь и совесть каждого были у каждого отчуждены. Это было общество удивительно беззаботных и безответственных людей массы, фактически не строящих, а проедающих свое будущее.

В СССР было создано массовое общество тоталитарного, мобилизационного типа и соответствующая ему массовая культура. По некоторым параметрам она сближалась с современной ей западной массовой культурой (особенно в Германии, США), по другим — разительно от нее отличалась.

В отличие от западной массовой культуры, опиравшейся на средний класс и выразившей его потребности, в Советской России массовая культура выражала потребности «низшего» класса. Конечно, в СССР складывалась своя политическая и профессиональная элита, включавшая партийную номенклатуру и чиновников, профессуру и высокооплачиваемых ученых, известных артистов и летчиков. Они и были подлинными носителями советской массовой культуры, специфическим эквивалентом среднего класса. Однако их положение было крайне неустойчиво: они полностью зависели от властей, подвергались систематическим «чисткам», репрессиям, вплоть до физического уничтожения.

При этом демонстративно отвергался набор ценностей западного общества (достаток, комфорт, индивидуальный успех, стабильность, благополучие семьи), которые были объявлены «мещанскими», «отсталыми». Зато советская массовая культура была густо замешана на ценностях доиндустриального общества, таких как уравнилельное распределение, коллективизм, трудовая взаимовыручка, жертвенный аскетизм.

Октябрьский переворот потому и прошел безболезненно, что «февральская система» была не принята обществом, которое и было возвращено большевиками на круги своя. На территории Российской империи были реализованы предпосылки для формирования нового типа общественного самосознания, главными чертами которого были осознание личностью своей принадлежности к общечеловеческой общности, относительно классово однородной, преодолевшей национальные различия, сплоченной единой системой идей, руководящей силой

(партий) и приступившей к решению задач, никем в мире не решенных.

Объективно и по сути дела была спасена идея империи, а имперское сознание утвердилось в очищенном тоталитарном, рационалистически первозданном виде, практически — как воплощенная абстракция рационалистической утопии. Мировая революция не состоялась, отчаянная борьба за ее плацдарм все более оборачивалась сохранением империи.

Советское общество и советская массовая культура были противоречивы именно в аксиологическом плане. С одной стороны, это было именно общество беззаботных потребителей — людей, не являвшихся хозяевами своей жизни и не озабоченных свободой и ответственностью. С другой стороны, оно в (довольно успешной) официальной идеологии и пропаганде отвергало «мещанство» и стремление к личному благополучию. Рано или поздно, но это противоречие должно было разрешиться. Ценностная «перенастройка» советского массового общества началась в 1960-е гг.

К этому времени в СССР сравнялись численность сельского и городского населения. Широкомасштабное типовое индустриальное жилищное строительство дало возможность расселять коммунальные квартиры и общежития. Развилось массовое телевидение. В семьях рабочих и служащих появились такие предметы бытовой техники, как холодильники, магнитофоны, радиолы, стиральные машины, а в некоторых и личный автотранспорт. Возникли новые формы проведения досуга: туризм, клубы по интересам. Благодаря всему этому население становилось, с одной стороны, более автономным в плане бытового обустройства, а с другой — более зависимым от рынка товаров массового потребления и услуг. Все эти факты можно рассматривать как свидетельство формирования ориентированного на средний класс и рыночную экономику общества массового потребления. Показательно, что тогда же прошла довольно шумная дискуссия о «мещанстве» и «вещизме», показавшая, что стремление к личному благополучию достигло уровня осознанных интересов и ценностных ориентаций широкого круга людей.

1960-е и особенно 1970-е годы завершили эрозию трансцендентализма. Окончательно победило массовое

общество с его потребительскими установками («мещанство» и «вещизм»). В 1970-е гг. завершился переход от традиционного доиндустриального общества к массовому индустриальному и от тоталитарно-мобилизационного — к потребительскому.

Этот факт — еще одно подтверждение важности и даже необходимости определенного понятийного аппарата для адекватного понимания общественных процессов, включая отечественную историю последних полутора столетий. Возможно, что именно непонимание смысла происходящих изменений и предопределило беспомощность и несостоятельность правящей элиты, привело к катастрофическим последствиям.

Произошедшие изменения не фиксировались в статистике, не отражались в программных документах, идеология и социальная наука оставались в плену устаревших понятий, «не видящих» новых реалий, не позволяющих адекватно описывать и понимать происходящее. Это создавало значительные трудности для советских лидеров, которые в глазах миллионов людей утратили былой ореол вождей, превращаясь в заурядных распределителей и присваивателей материальных благ. Несмотря на дежурные нападки на потребительство и мещанство, уравнилельно-аскетический идеал бесповоротно утрачивал привлекательность. Нельзя забывать и то, что все это происходило на фоне очевидных достижений и роста качества жизни в развитых зарубежных странах, утайть которые от советских людей было уже невозможно.

«Перестройка» и «реформы» воплотили массовизацию российской культуры — разгул пошлости и непотребства, широко тиражируемый СМИ, зависимыми от рекламы.

Говоря о причинах падения советского режима, чаще всего называют техническое, технологическое и экономическое отставание, стратегическое поражение в гонке вооружений и в холодной войне. Но к этому необходимо добавить и то, что советский режим не смог найти достойного ответа на вызов новой культурной эпохи — массовой культуры информационного общества, достигшей планетарных масштабов. Идеология и технология власти советского государства устарели задолго до того, как оно распалось в реальности. Советская коллективистская система уже не могла удерживать в повиновении массового

индивида, которого сама же породила. Да и у самой советской правящей элиты возникли потребности и амбиции, типичные для массового общества: стремление выделиться из толпы «совков», обозначить свое социальное превосходство, конвертировать ставшие эфемерными привилегии власти в более осязаемые и прочные материальные ценности, закрепить их в собственность, наследственное владение.

Короче говоря, советская империя была повержена не в военном противоборстве и даже не в экономическом соревновании с какими-то конкретными конкурентами и противниками. Она была повержена безликой и универсальной силой, утвердившейся не только «во вражеском окружении», но и в умах и душах советских граждан — массовым обществом и ценностным содержанием его культуры.

Можно сделать принципиальный вывод, что, вопреки бурным, и чаще всего — лукавым дискуссиям о «судьбе» России, ее «особом пути», исторический цивилизационный выбор российским обществом был сделан уже давно. И сделан он был не в политической сфере, не в экономике, а в сфере повседневности.

Драматизм нынешней российской ситуации усиливается тем, что традиционный российско-советский духовный опыт по своему нормативно-ценностному содержанию носит вне- и даже антирыночный характер. Уходя корнями в синтез славяно-финно-угорского язычества и православия — апофатической ветви христианства — этот опыт не мобилизует человека на жизнь в этом мире. Трактую эту жизнь как юдоль страдания, тяжкого нравственного испытания, этот опыт создает традицию высокой духовности, нравственного предуготовления личности к жизни иной — в потустороннем мире или светлом будущем, но «не в этой жизни», не здесь и сейчас. В этом российско-советский духовный опыт и соответствующая ментальность радикально расходятся с нравственной культурой западного христианства (особенно протестантизма), конфуцианства и даже синтоизма. Этим и объясняется довольно противоречивое состояние общественного сознания. Сколько ни говори человеку в семье, в школе, с амфона, даже с экрана телевизора о высокой духовности, выходя на улицу и попадая на работу, он видит, что в этой жизни

царствует утилитаристская этика рыночных отношений: ты мне — я тебе. И если он хочет жить в этом мире, ему придется руководствоваться именно этой этикой. Это нравственное раздвоение все четче проявляется по мере интеграции России в мировое экономическое, культурное и информационное пространство. Сказанное не означает отрицания высокой духовности. Просто надо отдавать себе отчет, что этика предуготовления (самоотречения и аскезы) и этика реальных отношений в этом мире несколько разнятся. Российское же общественное сознание тяготеет к платонистскому универсализму с его раздвоением мира на мир реальный и трансцендентный с тенденцией к универсализму именно в трансценденции.

Российский поставангард радикально отличается от американской и западноевропейской рефлексии над мифологией рационализма Просвещения, апеллирующей к будущему. Будучи связан с российским духовным опытом, он апеллирует к «потерянному раю»: допетровской эпохе, дореволюционной России, СССР. Трактовка культурного архива отечественным и зарубежным концептуализмом принципиально различна. За рубежом он трактуется как стабильная логико-аналитическая структура. В советской и постсоветской России — как идеологический миф, динамика которого определялась партийным курсом, «колебалась вместе с генеральной линией партии». Без учета этого обстоятельства останется неясной ориентация на некоммунофундаментализм части значимых для поставангарда фигур (С. Курехин, А. Дугин, Э. Лимонов).

Другой проблемой является то, что преимущества новейшей компьютерно-информационной культуры, в отличие, например, от скандинавских стран, являются достоянием узкого круга лиц, проживающих в крупнейших городах. Для большинства же населения эти новшества остаются малодоступными и потому малоприемлемыми. В большинстве случаев оказывается малоэффективной и действующей не по назначению реклама. Будучи слепо привязанной к зарубежным маркетинговым технологиям, ориентированной на зарубежные стандарты массового потребления, в силу все той же малодоступности рекламируемых товаров и услуг, в России она воспринимается, в лучшем случае, как символика элитарности, а чаще как раздражающий фактор. В результате отечественная

массовая культура, создавая неоправданно завышенный уровень социальных притязаний, не подкрепляемый ростом реальных доходов населения, пока еще не выполняет своей главной функции — социальной адаптации индивида к изменяющимся условиям жизни.

Ситуация усугубляется отсутствием внятного символического ценностного кода современной российской культуры. В советское время, будучи фальшивым и противоречивым, язык массовых газет, кино, эстрады, массовых праздников, лозунгов и ритуалов был хотя бы декларативно лоялен по отношению к простым людям. Нынешняя ценностная символика российской культуры противоречива и эклектична. В ней соседствуют элементы, безусловно связанные с национальными традициями, и инокультурные, православные и откровенно криминальные. Речь идет даже не только и не столько о государственной символике, а просто об обыденности, когда даже в названиях фирм, организаций, товаров в одном и том же слове соседствуют кириллица и латиница, а в публичной лексике высоких государственных чиновников соседствуют рассуждения о православной духовности и блатная лексика.

Для российского искусства в целом, включая массовое кино и литературу, свойственны двусмысленные отношения гражданина и власти, целомудренность, герметизм, имперский синдром и сентиментальность. При этом доминирует женский тип реакций: несчастное сознание, прежде всего — невостребованная (брошенная) сверхценность, пребывающая в ожидании; стремление всюду видеть семейную мелодраму и выстраданное счастье. Этот ценностный комплекс содержится как в культуре 1960-х, так и культуре конца XX — начала XXI столетия.

Так, в фильмах Е. Матвеева, Д. Астрахана предпринята попытка конструирования кинематографической версии массовой культуры «народности» с акцентами на некую изначальную успокоенность, самодостаточность ностальгии у «не вписавшихся» в новую российскую действительность и выпавших из нее персонажей. Параллельно педалируется навязчивое стремление обязательно «показать фигу» Америке в духе М. Задорнова, выдающее безнадежный местечковый провинциализм, отчаянно пытающийся обосновать и оправдать несостоятельность аутсайдера.

Одним из наиболее ярких и полных примеров этого синкретизма стал фильм А. Балабанова «Брат», в котором впервые был явлен довольно притягательный тип постсоветского героя в исполнении С. Бодрова. Фактически речь идет о социально опасном существе с редуцированным инфантильным сознанием, пришедшим на гражданку с профессиональным навыком убийства «не наших», отчаянно ищущим, к кому бы «прислониться», найти свою идентичность. Кумир, старший брат оказался киллером, предавшим младшего. Остался только С. Бутусов из группы «Наутилус Помпилиус». В результате получается греческая смесь из мечтательной отрешенной инфантильной нежности к «тому миру» и холодной жестокой реактивности в мире «этом», требующей полной нравственной стерильности и автоматизма. Любимая девушка шарахается от явившегося нравственного монстра, а освоивший Питер обаятельный герой с «пушкой» отправляется покорять Москву. Несостоявшееся «братство» разрастается до войны всех против всех. Трагедия постсоветского инфантилизма была воспринята на ура массовым инфантильным сознанием, Данила стал национальным героем и любимцем... А второй фильм, «Брат-2», в котором выросший до масштаба национального идола персонаж покоряет уже Америку, в отличие от притчи первого фильма, являет собой стилистику компьютерной игры с блуждающим экзистенциалом — «ходилки-стрелялки». Проявления сознания сводятся к уничтожению плохих парней, которые плохие, потому что они «не наши». В пике англосаксонской цивилизации предложен коктейль из национальных комплексов, профанированных советских ценностей и ксенофобии. В результате уродливая выразительность антибуржуазного пафоса взяла верх над уродливой пошлостью — этот продукт нашел намного больший отклик в массовом сознании, чем «народность» Е. Матвеева и Д. Астрахана.

Аналогично следующий фильм А. Балабанова — «Война» — безжалостная констатация факта, что война всех против всех стала в нынешней России нормой жизни, — был принят, опять-таки, за агитку в духе невзоровского «Чистилища». Наконец, снятая А. Балабановым в стиле ретро сага о первоначальном накоплении в России 1990-х, архивированный для грядущих поколений

диагноз — фильм «Жмурки» — воспринят как крутая комедия. Дошло до того, что Балабанову потребовалось снять фильмы «Груз 200» и «Морфий», чтобы окончательно прояснить свою позицию. Рецепция творчества склонного к мизантропии кинорежиссера А. Балабанова является ярким примером неадекватности российского массового сознания и особенностей российской массовой культуры.

Распад мифологии советского массового сознания и мифократии в широком масштабе предстал профессиональной, политической, а то и личностной утратой смысла. У «шестидесятников» еще сохранялась иллюзия, что верные идеи осуществляются неверными методами. Несмотря на осознанную неправильность политики, сохранялась вера в правильность лозунгов. История дала им шанс в виде перестройки. И оказалось, что «социализм с человеческим лицом», «больше социализма», «возврат к ленинским принципам», «вся власть Советам» и т. п. — не более чем несостоятельные версии все той же мифологии. В СССР еще сохранялась иерархия статусов и ценностей. В новой России маркетизирована даже власть, и прежде всего — власть.

Перестройка могла бы стать духовным обновлением, несущим ценности свободы, личностной ответственности и инициативы. Однако оказалось, что нужно перестраивать не только то, что сложилось в 1930–1940-е гг., но и то, что наслоилось в 1960–1980-е. Оказалось, мало заменить административно-командный распределительный механизм «хозрасчетным» — коррупция, казнокрадство, уравниловка и выводиловка приобрели новые формы. В политической жизни оказались недостаточными провозглашение демократизации, устранение монополии коммунистической партии, принятие новой конституции — остались самовластье местной и ведомственной бюрократии, расширились и закрепились клановые связи, организованная преступность. Более того, экономическая реформа и приватизация дали новые возможности и импульсы к безответственности. Свое дело сделал и сталинский геноцид. Подавляющее большинство политических, идеологических, экономических, военных кадров и руководителей составляли люди, просто не знающие, что такое демократия, современная практика управления,

экономический механизм вообще. Дело оказалось намного трагичнее, чем предполагалось первоначально. Вроде бы все плюсы поменялись на минусы и, наоборот, произошла радикальная смена ценностей и ориентиров. Место материализма заняла духовность. На полках книжных магазинов место литературы по диалектическому и историческому материализму заняла литература «духовная», ментальный и супраментальный план: Шри Ауробиндо, технология медитации, Кастанеда. Место рационализма занял иррационализм. «Наука» и «научность» — почти ругательные слова. Наука дискредитирована: сплошная астрология, гороскопы, хиромантия, парапсихология, телекинез, НЛЮ, пришельцы. А место утопизма занял прагматизм, откровенный и приземленный. Но итог тот же самый: все те же невменяемость, бегство от свободы, и никто ни за что не отвечает. Сохраняется вера в запретительные меры и прямое насилие. Персонифицированная власть остается «священной коровой». Большой Миф рухнул, но духовный опыт, его породивший, остался, и осколки «помнят» друг друга еще достаточно, чтобы тянуться друг к другу. Социальная неустойчивость и незащищенность, нравственный вакуум, правовой беспредел создают питательную среду преступности и одновременно — ностальгию по сильной руке. В условиях дисперсности, «размазанности» общества, отсутствия в нем социально-экономических и политических связей и отношений, направленных на реализацию интересов различных социальных сил, при неосознанности самих этих интересов — политическая активность носит деструктивный характер. Выборы теряют реальный политический смысл, партии становятся группировками вокруг амбициозных самозванцев.

Ярким примером истероидной формы выражения массовой национальной истерики являются фильмы-экранизации многотомной саги В. Лукьяненко о «ночном» и «дневном дозорах». Человек — игрушка неких сил добра и зла, которым доступны иные планы («уровни») бытия и которые борются друг с другом во имя и ради людей, оказывающимися марионетками, и в итоге — жертвами. Картина мира сугубо манихейская. Есть только свои, «наши» и чужие, иные. И за своих надо безжалостно мстить «иным». Противостояние «дозоров» весьма напоминает бандитские разборки. А разводит их некая

«крыша» — «инквизиция», состоящая из особо отобранных «темных» и «светлых» — прямой аналог спецслужб, амбивалентных по отношению к добру и злу, действующих во имя некоего «закона». Персонажи мечутся по экрану, демонстрируя сугубо истерический тип поведения. Если кто-то открывает рот, то для надрывного крика. Если ведет машину, то на бешеной скорости, сметая все и вся. Общение быстро переходит в обмен сокрушающими ударами. А противостояние сил добра и зла завершается полным разрушением столицы — «сердца всей России». Фактически возрождается советская стилистика массового кино: измороженный и окровавленный герой в логове пирующего врага поет «Вихри враждебные...», а к этому логову стекаются «светлые» в рабочих робах с монтировками... Социальный протест, в итоге которого жирующая Москва разносится в пыль. И над всем этим витает отчаянное стремление уйти от настоящего, от реальности, раздобыть магический артефакт, который позволит вернуть и переписать заново прошлое — не настоящее и не будущее, а именно прошлое.

Российское общество оказалось беззащитным перед массовой культурой. Если в большинстве зарубежных стран социальность имеет устоявшиеся институциональные формы гражданского общества, дающего личности пусть формальные, но ориентиры и скрепы идентификации в виде религиозных институций, муниципального самоуправления, профессиональной корпоративности, то советский и постсоветский человек этого лишен. Российское общество чрезвычайно дисперсно и гомогенно. Это общество массы — самое массовое общество в мире.

КУЛЬТУРА КУЛЬТУР

Поэтому постсоветское массовое сознание оказалось удивительно созвучным новому состоянию массовой культуры — постмодернизму. Еще в конце 1970-х гг., чем дальше, тем больше становилось ясным, что на духовной почве позднего Совдепа явно выросло нечто иное, что речь должна идти не просто о какой-то моде.

Прежде всего это неангажированность постмодернизма какой-либо идеологией — черта, обладающая несомненной привлекательностью в обществе, перенасыщенном официальной идеологией, пронизывающей все сферы и поры

социальной и личной жизни. Другой привлекательной чертой постмодернизма является впечатление технологичности, эрудиции и мастерства. И, наконец, постмодерн — своеобразная культура культур. В нем отсутствует стилевая обязательность. Единственной нормой, каноном является отсутствие нормы и канона — нормативность как анормативность. Речь даже идет не просто об эпатаже, нонсенсе и абсурде, а о поэтике скандала как существенной составляющей способа существования постмодерна. Главное — оправданность существования любых средств. Авторской необязательности соответствует столь же необязательное понимание текста. Особую ценность приобретает спонтанность, бессознательность творчества и понимания, поведения в целом.

Постмодернизм оказался удивительно созвучным российскому и советскому духовному опыту с его особым сочетанием эскапизма, утопизма и эсхатологизма, особой поэтикой странничества и нигилизма, фактическим отсутствием трудовой морали, революционаризмом, верой в установление на земле царствия небесного. Сама российская имперски-собирающая культура оказалась удивительно постмодернистичной. Это приложимо и к советской культуре с ее гиперреальностью, элиминацией личности и свободы, негативным отношением к модерну, идеологией и эстетикой эскапизма, цитатничеством, стремлением стереть различия между элитарной и массовой культурой, систематическим порождением симулякров. Почти как в известном анекдоте о слонах: Советский Союз — родина постмодерна, а постсоветский постмодерн самый постмодерный постмодерн в мире.

Имея в виду склонность российской массовой публики отождествлять экранное изображение, текст в журнале, газете, книге, музыкальные образы с действительной жизнью, массовая культура постмодернизма оказывается просто самой судьбой постсоветской России. В результате социальной революции в стране были уничтожены социальные и классовые барьеры, традиционные субкультуры, и в стране сложилось общество почти дисперсное, лишенное структуры. Сословная и народная культуры оказались в некоем виртуальном пространстве «социалистического реализма». Крушение империи вызвало к активной жизни многообразии национальных культурных форм, которым

прививалось «социалистическое содержание». В результате был выработан некий единый культурный код — выморочный, насаждавшийся пропагандистски и через систему образования, — но доступный всем группам населения. И эта массовая культура противопоставлялась массовой культуре Запада — безликой и безнравственной.

В СССР и современной России были безжалостно сметены сословные и классовые барьеры и фильтры реальных субкультур, сберегающих исторические традиции, обеспечивающие дополнение универсальным стандартам. За 150 лет в стране 5 раз радикально перераспределялась собственность. В результате несколько поколений граждан были лишены возможности самоопределения, социально-культурной идентичности. Адресом сложившейся дисперсной массы «исторически новой общности людей» были «не дом и не улица»... Ну а телевизор в России появился раньше демократии. Россия — дисперсное общество с ограниченным выбором жизненных сценариев. Человек находится наедине с миром и беззащитен перед властью. Вокруг него отсутствует структурированное социальное пространство. Он лишен внешних скреп и идентификаторов. У него очень ограничен круг сценариев разрешения жизненных проблем и ситуаций — отсюда повышенная нетерпимость и жестокость.

Перестройка и последовавшие реформы проходили при полном отсутствии внятной культурной политики. В этой ситуации наиболее примитивная, развлекательная западная массовая культура, фактически — культурный ширпотреб, — не имея конкуренции на отечественном рынке, быстро заполнил вакуум. Отечественная (советская) массовая культура перестала быть массовой, изменилось содержание и даже дизайн массовых праздников. Деятели культуры, наивно полагавшие, что высокая культура выстоит в любой ситуации, жестоко просчитались. На гребне волны бездуховности оказалась эстрадная попса.

И стало очевидным, что российская массовая культура не имеет социальной почвы — ни исторических, ни фольклорных корней. Она может использовать — по старой имперской и советской привычке — практически любые исторические формы культуры, но не может наполнить их содержанием. Она оказалась просто неадекватной и никак не соответствует реалиям образа жизни корчащейся

в муках от бездарно проводимых реформ страны, поведение руководства которой напоминает поведение малолетнего имбецила, мучающего кошку. А если реалии жизни не воспроизводятся массовой культурой, если они отталкивающи и не воспринимаются испытывающим болевой шок сознанием, возникает сомнамбулическая масса, не знающая критериев подлинности, не отличающая фальшивку от реальности.

Именно массовая культура, а не «средний класс», — вопреки мнению некоторых специалистов, видящих причину всех бед российского общества в отсутствии реального среднего класса, — обеспечивает социальную и политическую стабильность. Поразительная, необъяснимая с точки зрения «теории среднего класса» устойчивость нынешнего российского политического строя служит хорошим поясняющим примером. В условиях фактического отсутствия среднего класса и гражданского общества функцию консолидации общества выполняет именно массовая культура, типичными носителями которой являются представители нынешней российской «элиты». В этой ситуации нет никакой необходимости даже в манипулятивной имитации среднего класса. Важно понять, что сам «средний класс» — продукт массовой городской культуры. Так, функцию среднего сословия в современной России с успехом выполняет массовое сознание людей, успешно сформированное еще в советское время.

Поэтому сегодня мы имеем фантомную массовую культуру, оторванную от образа жизни реального массового общества, порождающую виртуальное массовое сознание. Ситуация особенно трагическая в сочетании с незавершенностью первоначального накопления и традиционным апофатизмом, неспособностью ценить или даже просто уважать реальность и настоящее. С очевидностью российская массовая культура выражает специфические особенности российской культуры, связанные с ее ценностным акцентом на жизнь иную, но не на реальности здесь и сейчас. Нормативно-ценностному содержанию российской культуры свойственно внешнее великолепие и собирательная множественность. Российской культуре и истории свойственны шараханья в крайности (из социализма в дикий капитализм; уйти из Восточной Европы, отдав все; США то друг, то враг; от тоталитаризма

в либеральную демократию и обратно в авторитаризм), стремление кого-то догонять. Это пренебрежение реальным существованием предопределяет культурные, идеологические, политические и экономические шатания и шараханья из крайности в крайность. Пренебрежение культурным наследием в конечном счете оборачивается безоглядными заимствованиями в духе Петра Великого, коммунистов, младореформаторов. Российские марксисты оказываются самыми марксистскими марксистами в мире, а либеральная экономика — самой либеральной. То же самое можно сказать и о массовой культуре в России. Российское общество сейчас ценностно невнятное и дисперсное, «плоское» до неприличия — самое массовое общество в мире с правящей элитой, которой присуще ярко выраженное массовое сознание. В российской культуре царит именно масскульт, и ничего больше. Причина этой ситуации — незрелость, а теперь и отсутствие традиционной культуры. Попытки апелляции к имперскому прошлому (вроде дизайна празднования 60-летия Победы) и державническим ценностям сути дела не меняют именно в силу их внеэтничности, ценностной универсальности. А власть ради власти всегда чревата насилием и самоуничтожением.

Власть, занятая только собой, культура, перенасыщенная культурой, озабоченная языком самовыражения, выворачивающая наружу и наизнанку механизмы и технологии творчества, делающая их самих предметом и продуктом творчества, — все это оказывается столь же губительным для человека, как для динозавров — их размеры. Как зло указывает на присутствие добра и необходимость поиска, так и постмодерн указывает на заблуждение и необходимость ответственной работы ума и души. И в этом итоги постмодерна и российско-советского опыта также совпадают.

Однако Россия, вместо того, чтобы определиться, буквально «о-пределиться», осознать и сформулировать свои пределы — цели, возможности; вместо того, чтобы от слов о собственной уникальности перейти к уяснению и конкретизации этой уникальности, сосредоточиться на собственных брендах, продолжает претендовать на всемирность и всеохватность. Есть подозрение, что с такими амбициями в становящийся все более плотным мир можно просто не вместиться. Промедление с таким самоопределением

чревато тем, что придется входить в этот новый и плотный мир по частям. Построение же всемирной альтернативы всему миру — вещь непосильная метафизически. Или Россия страна «не для (в) этой жизни»?

Перспективы массовой культуры и в России, и во всем мире и радостны и грустны. В принципе, массовой культуре и массовому обществу никто и ничто не угрожает. Они тотальны. Вряд ли кто-то или что-то может остановить победоносное шествие массовой культуры по всем континентам. Арсенал методов и технологий ее экспансии практически неограничен в силу самой ее природы. Им оказались не страшны и социальные трагедии, и природные катаклизмы. Ничто не имеет ни малейших шансов прорваться сквозь мягкую паутину масскультовских симуляций. Один из самых поразительных примеров — нью-йоркская трагедия 11 сентября 2001 года. Казалось бы — какое более грандиозное событие можно себе придумать: одновременно, публично, в сердце и символе мировой цивилизации произошло умерщвление нескольких тысяч человек. Утаить это невозможно — жизнь, реальность, «конфликт культур» прорвались наружу и предстали во всей своей неприкрытости человеческих страданий. Так и казалось сначала. Но массовая культура сгладила, самортизировала, сдемифировала, переориентировала негативные импульсы, которыми были чреваты последствия. И реальности не стало. Остался миф, причем, конечно же, миф массовой культуры. Что уж говорить о других реальных событиях в более отдаленных точках планеты — вроде войны в Чечне или кровавейшем конфликте хутту и тутси. Войны, пожары, землетрясения, цунами, «разноцветные» революции, массовые погромы — все это уже стало лишь «новостными поводами» массовой культуры и никак иначе не воспринимается.

Массовая культура и стала самой реальностью. Внешних врагов у нее нет. Но внутри, в сердцевине ее окончательного триумфа содержится яд. И он тоже из сферы реального, но такого, которое не заболтаешь в телевизионной «аналитике» и ток-шоу, не пропоешь, и не протанцуешь. Массовая культура может совладать с «международными террористами», с религиозными фундаменталистами всех конфессий и номинаций, с самым эпатажным

художественным авангардом. Но массовая культура — демократическая и городская по своим истокам — в настоящее время отпадает от своих корней и сталкивается, как минимум, с тремя вызовами.

Во-первых, радикально меняется образ жизни, породивший массовую культуру. На сегодняшнем этапе цивилизационного развития город утратил свою духовно-культурную роль, торжество городской культуры сменилось ее кризисом. Город стал местом для офисов и бедных.

Второй вызов связан с еще более глубоким «предательством» элит, которые не только бегут из городов, но и уже не связывают себя обязательствами перед остальным обществом, не видят своей задачи в эффективном управлении общественным организмом. Они присвоили себе право распоряжаться им, в том числе, используя средства массовой коммуникации, современные информационные технологии и, само собой разумеется, возможности, которые дает массовая культура для манипулирования как индивидом, так и обществом в целом.

Наконец, в третьих, реализация в массовой культуре наиболее эффективного цивилизационного проекта выносит на первый план уже проблему чисто антропологическую — как в плане среды обитания, так и самой человеческой природы: перспективы «постчеловеческого будущего», «постчеловеческой персонологии», ценностного содержания «постчеловеческого гуманизма».

Массовая культура, рыночная экономика, бизнес, как любой объективный факт, феномен, состояние общества содержат в себе как позитивные, так и негативные тенденции. Более или менее эффективно противостоять негативным тенденциям, как показывает опыт стран с развитой рыночной экономикой и развитыми институтами гражданского общества, можно — при условии структурированности социальной жизни, наличия в обществе социальных форм, традиций, которые создают систему социальных ориентиров, позволяющих сформировать культурную идентичность, выработать личности социальную и жизненную позицию. Как показывает бурное развитие стран Южной, Восточной и Юго-Восточной Азии, успешную перспективу современности можно видеть в сочетании потенциала массовой культуры и трансперсонального

превращения личности в точку сборки идентичности как социальной ответственности.

Огромные технические и социальные энергии взорвали антропоцентрическую цивилизацию и грозят раздавить человека в столкновении безличных коллективных и материальных сил. XX век останется в политике веком тоталитарных режимов, в искусстве — утратой человека в живописи, музыке, литературе. В начале нынешнего тысячелетия стало ясным, что человек — это не всегда хорошо, а культура и гуманизм — это не только прекрасно и высокое. При неумелом обращении они могут быть опасны. Сможет ли человек выйти из современного культурального шопа? Каким он оттуда выйдет? И останется ли он человеком?

Великий гуманистический проект Возрождения и рационализма Просвещения, превративший человека в самоцель и высшую ценность, на наших глазах приобретает новые краски. XX век принес осознание того, что главное не борьба за свободу и даже не достижение свободы, а переживание свободы, способность ее вынести. Это переживание может быть бегством от свободы, уходом в невменяемость. Может оно обернуться и свободой воли как волей к неволе. Может обернуться и прямым произволом, насилием над природой, обществом, другим человеком. Но может открыть гармонию мира, меру и глубину ответственности за нее.

1.3.

КОММЕРЧЕСКАЯ СФЕРА КУЛЬТУРЫ И МАРКЕТИНГ

Важнейшим понятием маркетинга является СПРОС — потребность (выраженная или неоформленная, осознанная или неосознанная) в товарах или услугах определенного типа, подкрепленная финансовыми возможностями ее реализации. Спрос может обеспечиваться как самим потребителем, так и другими лицами или организациями — посредниками (родители, спонсоры, меценаты, фонды, общественные, государственные организации и т. д.). Следует различать реальный, потенциальный (не имеющий пока возможностей реализации) и негативный спрос.

Легче всего решается проблема коммерческого сектора сферы культуры: шоу-бизнеса, видеобизнеса, кино,

казино, аттракционов, платных услуг, проката и т. п. В этом случае услуги оплачиваются непосредственно из кармана потребителя этих услуг. Платежеспособный спрос самого потребителя выступает регулятором объема и качества деятельности в этой сфере. Маркетинговые технологии и стратегии естественны для программирования, организации и реализации этой деятельности. Поэтому и первые отечественные попытки осмысления возможностей и перспектив маркетинга в сфере культуры начались именно применительно к платным услугам.

Обычно различают 6 групп услуг, оказываемых учреждениями культуры.

1. Платные занятия в студиях, классах, кружках, секциях, коллективах художественного, технического творчества, физической культуры.

2. Лекции и консультации, тематические праздники, представления, вечера отдыха и танцев, дискотеки, концерты и спектакли, аукционы, лотереи, обряды, ритуалы, экскурсии, восстановительные и оздоровительные процедуры, выставки, выставки-продажи и другие формы досугового характера.

3. Услуги обслуживающего плана: пошив одежды и костюмов, настройка и прокат инструментов, инвентаря, реквизита, снаряжения, оборудования и аппаратуры.

4. Кино-, фото- и видеообслуживание, пользование аттракционами, игровыми автоматами, тренажерами, тирами, мастерскими.

5. Услуги по библиотечному обслуживанию (фото- и ксерокопирование, микрофильмирование материалов и документов из библиотечных, музейных и других фондов, составление библиографий, обслуживание личных библиотек, перевод и доставка литературы).

6. Оформление помещений, зданий, населенных пунктов по заказам организаций и граждан, различные виды помощи по культурно-бытовому обслуживанию населения.

Все эти виды услуг могут оказываться как в учреждениях, так и по месту жительства, работы, учебы, отдыха. Но каким бы обширным не был перечень услуг, жизнь, потребности и спрос могут подождать и порождают новые услуги и товары. Достаточно вспомнить динамику развития видеопотребления: от коллективных просмотров к прокату и изготовлению видеоматериалов.

Однако ограничение применения маркетинга в культуре сферой платных услуг, с одной стороны, сужает возможности его использования, а с другой — не открывает для администраторов и менеджеров культуры, практиков сферы ничего нового. Они издавна работали на потребителя, занимались «хозрасчетной» (точнее коммерческой) деятельностью, теснили на этом рынке конкурентов, заботились о рекламе и т. п., только не называли это маркетингом.

Для них знакомство с маркетинговыми технологиями применительно к рынку платных услуг лишь позволяло методически упорядочить то, чем они издавна занимались где-то интуитивно, где-то опираясь на опыт собственный или коллег, в общем, изобретая «маркетинговый велосипед». При этом большинство отраслей сферы культуры прекрасно вписываются в маркетинговую — даже такие традиционные, как литература.

МАССОВАЯ ЛИТЕРАТУРА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Массовая литература в наши дни представляет собой высокотехнологичный синтез искусства и бизнеса, что является следствием все более глубокой интеграции культуры и искусства в рыночные отношения. Как уже отмечалось, речь идет о буквальной реализации великого проекта гуманизма Просвещения с его лозунгами «Все во имя человека, на благо человека», «Человек есть мера всех вещей». Массовая культура в условиях рыночной экономики ориентирована на реализацию любых потребностей: будет спрос — будет и предложение.

Подобная маркетинговая приводит к «уплощению» ценностной системы: в современной ситуации ценности становятся просто рубриками рынка массового спроса, а «дворцом массовой культуры» стал торговоразвлекательный комплекс, в обязательном порядке включающий в себя и книжный магазин.

Массовая литература выполняет ряд нетривиальных функций — от воспроизводства и трансляции базовых ценностей культуры, консолидирующей общество, их адаптации к массовому восприятию до тематизации проблем и целей общественного развития. И, если рассматривать культуру как систему порождения, хранения, трансляции и воспроизводства социального опыта, то в массовой литературе представлены не просто типичные сюжеты

и даже не столько типичные темы, сколько, фактически, ценностно-нормативные фреймы конкретной культуры.

Особая роль массовой литературы в современной культуре связана и с ролью слова, текста в развитии цивилизации и массовой коммуникации. Пьесе, кинофильму обычно предшествует текст, в том числе и просто литературный, экранизации, которой является кинофильм, драматургической адаптации — пьеса. В свою очередь, по популярному кинофильму, включая анимационный, публикуются комиксы, адаптированные пересказы. Литература, слово находится в начале и в конце циклов превращений подобных проектов массовой культуры.

Наметившаяся тенденция интеграции массовой литературы с такими компонентами массовой культуры, как СМИ, Интернет и мультимедиа, индустрия развлечений, шоу-бизнес, свидетельствует как об интенсификации и унификации информационных процессов в современном обществе, так и о расширении и дифференциации возможностей реализации различных культурных форм.

Более того, можно говорить о двух все более явных тенденциях: к дифференциации и, одновременно, к интеграции различных видов и жанров массовой литературы. Это обусловлено самой природой массовой литературы и рядом специфических черт, выделяющих ее из общего массива современного информационного потока:

- ▣ при любой трактовке понятия «массовая литература» речь идет о явлении урбанистической культуры массового общества, решившего проблему всеобщего образования и обеспечившего развитие книгопечатания и распространения его продукции;
- ▣ это форма преимущественно художественных текстов, ориентированных на массового читателя, что, с одной стороны, является следствием общей *маркетинговой* массовой культуры, а с другой — имеет следствием *занимательный* характер массовой литературы;
- ▣ в силу предыдущего утверждения, эстетика и стилистика массовой литературы вырабатывались на основе переосмысления традиционной поэтики, в результате чего была выработана определенная (упрощенная) система представлений о мире, определяющая довольно условные правила (формулы), по которым ведется «игра» с читателем;

- ▣ продукция массовой литературы представлена в таких специфических жанрах, как детектив, шпионский роман, фэнтези, приключения, триллер, женский роман и др., жанровые модификации которых все более дробны (сегментированы): не просто роман, а женский роман, полицейский роман, шпионский роман, роман ужасов, «готический» роман и т. д.;
 - ▣ произведения массовой литературы являются результатом не столько творчества автора, сколько проектной деятельности, в которой, помимо довольно условного «автора», активно участвует вся инфраструктура издательского бизнеса, включая маркетинг, рекламу, СМИ;
 - ▣ продукция массовой литературы выпускается в различных формах: бестселлер (наиболее продаваемая книга); дайджест («выжимка», краткое изложение произведения, включая классику); комикс (перевод текста в серию картинок с подписями); покет-бук (карманное издание в мягкой обложке, которое удобно читать в транспорте) и др.
- Уже с самого начала в массовой литературе наметились основные ее направления, впоследствии отлившиеся в «чистые» жанры.
- ▣ Лубок, сохранившийся до наших дней в виде **комиксов**, **манга**, иллюстрированных изданий.
 - ▣ Сонники, гадательные книги и прочие тексты и руководства, толкующие знаки и знамения, внешние по отношению к миру повседневности. **«Полезная» литература** с практическими наставлениями: от советов, как разбогатеть и обходиться с женщинами, до руководств по ведению хозяйства, ремонту дома, приготовлению пищи.
 - ▣ Развлекательно-познавательные произведения: описания путешествий, страшные истории, описания подвигов, переработки сказок, басен, произведений классической литературы. Так, гоголевский «Вий» вошел в этот пласт массовой культуры под названием «Страшная красавица, или Три ночи у гроба», а тургеневский «Бежин луг» — как «Домовой проказит». Причем такие переделки могут весьма расходиться с оригиналом в сюжете, персонажах. Сочинения на историческую и современную тематику, приобщающие

читателя к явлениям социальной гражданской жизни: **исторический роман**, **рыцарский роман**.

- ▣ **Детская литература**, сегментирующаяся далее по возрастным категориям и жанрам. Сопровождающие детство современного ребенка книги, детская периодика, кино, анимация, компьютерные игры предлагают юным потребителям унифицированных персонажей унифицированных нарративов: Дональдов, Мак-Даков, Чебурашку и Крокодила Гену, Незнайку, Бременских музыкантов, Муми-троллей, Черепашек-ниндзя и т. п.
- ▣ Синтезом научно-популярной и юношеской литературы стал жанр **научной фантастики** (science fiction).
- ▣ Одно из приоритетных мест в корпусе развлекательной массовой литературы занимает **детектив** — традиционный лидер книжных рынков. Разновидностью детектива стал **полицейский роман**. В последнее время широкое распространение получили **«ироничный детектив»** и **«женский детектив»** — своеобразный синтез детектива и женского романа. В настоящее время в детективе явно доминирует тенденция сближения его с **боевиком**, когда следователь демонстрирует не столько интеллект, сколько способность к прямому физическому действию. Это сближает современный детектив с жанром **шпионского романа**.
- ▣ Большое место в массовой литературе занимает разновидность боевика — **триллер**, который диверсифицировался по нескольким линиям: триллер детективный, фантастический, эротический, мистический, включая **хоррор**, где на первый план выходят образы вампиров, оживших мертвецов.
- ▣ Неоднократно уже отмечались акцентированные инфантильность и фемининность массовой культуры, особая ценность в ней любви, брака, семьи, жизненного комфорта. Поэтому уже на ранних стадиях в массовой литературе формируется особая женская тема: истории любви, грехопадений и торжества высокой нравственности, из которой потом сформировался жанр **«женского» (любовного, «розового») романа**.
- ▣ Одним из ценностно-смысловых центров современной массовой литературы выступает жанр **фэнтези**. В определении, данном «Энциклопедией фэнтези»,

этот жанр определяется как повествование, действие которого невозможно в том мире, в котором мы живем; если же действие происходит в другом мире, то этот другой мир по нашим меркам тоже невозможен. Думается, что под такое определение подпадают все сказки всех времен и народов, готические и рыцарские романы, а также научная фантастика.

- ▣ Фактически синтезом фэнтези и детектива стал **конспирологический роман** (на специфику которого впервые обратила внимание И. Савкина), в котором реальность и фантазия меняются местами: собственно реальность становится фикцией, выдумкой, а «подлинной» реальностью (в т. ч. исторической) — некий нарратив.

Фэнтези — весьма парадоксальное явление нашего времени. Большинство исследователей возводят этот жанр к начавшему выходить в 1905 г. комиксу У. Маккея о приключениях молодого человека Немо в стране Сламберленд. Комикс был полон замков на скалах, прекрасных принцесс, храбрых рыцарей, волшебников и ужасных чудовищ. С 1932 г. журнал «Weird Tales» начал публикацию новелл молодого писателя Р. Е. Говарда о Конане-варваре из Киммерии. А в 1937 г. появился «Хоббит, или Туда и обратно» Дж. Р. Р. Толкиена, положивший начало знакомству широкой публики с целым миром и историей хоббитов, эльфов, орков, гоблинов и продолженный в середине 1950-х трилогией «Властелин колец», летописью «Сильмариллион». Тогда же были опубликованы и «Хроники Нарнии» философа и проповедника К. С. Льюиса. В 1960-х публикуются «Колдовской мир» А. Нортон, «Трилогия о Земноморье» У. Ле Гуин, положившей начало женской фэнтези. Начиная с 1970-х гг. публикуется целая эпопея Р. Желязны «Хроники Амбера».

С одной стороны, этому жанру свойственна поэтика «меча и колдовства». В отличие от других направлений фантастики, ему свойственны ориентация на эстетический образ Средневековья, мировоззрение, основанное не на рациональных представлениях об устройстве мира, а на представлениях о некоей Высшей силе. Нарративной основой фэнтези неизменно является борьба Добра и Зла в фантазийно-магическом антураже. Обязательная

система образов включает почти сказочный набор: герой-супермен, абсолютный Злодей, «принцесса», всевозможные маги, колдуны, драконы, волшебные предметы, мифологически-архаические империи и варвары, боги, эльфы, гномы, тролли и т. п. В отличие от традиционных сказок, этот коктейль подается абсолютно серьезно и даже пафосно.

Ориентация на стилистику Средневековья, очевидно, обусловлена рядом обстоятельств. Во-первых, за этим стоит апелляция к возвышенной романтике прошлого. Но, поскольку вся достоверная история человеческой цивилизации подробнейшим образом зафиксирована и описана, авторам фэнтези приходится или трансформировать историю в некие конспирологические схемы, или, что чаще, — придумывать страны и времена, лежащие за пределами исторических хроник и летописей типа Британии времен короля Артура. Именно рыцарский роман и сложно организованная кельтская мифология (особенно легенда о короле Артуре и рыцарях Круглого стола) — прообраз любого фэнтези. Так появляются карты этих земель и стран с кропотливо прописанными географическими реалиями, детально разработанные исторические подробности, генеалогии и т. д. Во-вторых, авторы фэнтези опираются преимущественно на европейскую традицию и рассчитывают на читателей именно этой традиции. Взаимоотношения людей Древнего Египта, Китая, Индии слишком далеки от них, а первобытный образ жизни и рабовладение — слишком далеки от современного менталитета, который закладывался именно в Средневековье. В-третьих, фэнтези мало озабочен вопросами науки и техники. Более того, этот жанр и возник-то как стремление уйти от технократической и меркантильной современной реальности. Поэтому именно Средневековье с его отсутствием науки и техники, неразвитостью денежных отношений, доминантой на личных качествах людей и оказывается столь привлекательным. Фэнтези — ностальгия по обществу без техники и банков. Ведьма, тролль не нуждаются в банковском кредите. В мире фэнтези деньги не играют никакой роли по сравнению с некими волшебными предметами, которые, в свою очередь, никак не связаны с рациональным знанием.

С другой стороны, фэнтези проявляет наибольшую укорененность в других формах массовой культуры (кино, театр, мультимедиа и т. д.). Более того, в последние годы наблюдается экспансия фэнтези в другие жанры массовой литературы: на исторический и женский роман, детектив, комиксы... Фэнтези проник в журналистику, даже в большую политику. Достаточно вспомнить рейгановскую мифологему «империи зла», против которой создавалась противоракетная система СОИ, элементы которой носили названия, опять-таки, из известной саги про «звездные войны». Эскапистски-виртуальный потенциал фэнтези настолько велик, что некоторые из них даже порождают целые субкультуры (например, толкинистов), выходящие за пределы национальных культур. Экспансия фэнтези, очевидно, связана с общим смещением современности с установки на сущее и должное на модальность возможного, на все большую виртуализацию исторического и повседневного опыта. Фэнтези легко диверсифицируется в чрезвычайно популярные компьютерные игры.

Обусловлено это самой природой жанра, его принципиальной синтетичностью. Для фэнтези характерно типичное и по своей сути постмодернистское многоуровневое раскавыченное цитирование других текстов, эхолоалия образов и значений, игра со смыслами и введение неограниченного числа интерпретаций традиционных и известных сюжетов, героев. Как признается одна из классиков жанра — У. Ле Гуин: «Здесь авторы более свободны в смысле подражания или использования чьих-то идей или приемов. Писательство в этом смысле должно быть похоже на музыку периода Баха или другого периода процветания искусств, когда царит нормальный дух подражания, заимствования, ученичества. Все заимствуют друг от друга идеи и мелодии, и никого это не волнует». Очевидно, поэтому в фэнтези так распространены пересказы, перделки вроде Порри Гаттера, Тани Глоттер и т. п.

Являя собой на сегодняшний день определенный этап развития сказочной фантастики, фэнтези не просто выполняет те функции, которые в свое время выполняли миф, сказка, рыцарский роман. Популярность фэнтези объясняется, прежде всего, товарными качествами: надежда, утешение и обретение душевной гармонии — пусть даже «не в этом мире» и «не в этой жизни».

Диффузия жанров («женский детектив», «исторические фэнтези») приобретает настолько интенсивный характер, что в перспективе нельзя исключать их слияния в некий единый жанр массовой литературы — нечто гламурно-готичное, вроде голливудского блокбастера, содержащего немного боевика, дозу магии и эротики, обязательную политкорректность и погоню.

Такое слияние жанров, помимо прочего, в наибольшей степени реализует главное в массовой литературе — ее функционально-проектный принцип, вытекающий из общей маркизации массовой культуры. Речь идет о возможности дальнейшей диверсификации литературного произведения в продолжения, комиксы, кинофильмы, компьютерные игры, СМИ, товары широкого потребления, сувениры и т. п.

То, что основой интеграции и синкретизма выступает именно жанр фэнтези — далеко не случайно. Любой рыночный бренд — не просто торговая марка, а «обещание реализации желаемых переживаний», всегда некая волшебная история о магическом артефакте, обладание которым открывает двери в мир мечты. Бренды — мифы современного общества, фактически фэнтези. Coca-Cola — волшебная история о магическом напитке, несущем постоянный праздник и веселье с друзьями. Mercedes — о личном успехе, респектабельности, социальном статусе, комфорте. Так что «фэнтезизация» массовой литературы — неизбежный результат выхода на первый план главного ее качества как продукта массового производства и массового потребления — формирования мифологии современного общества.

Поэтому именно фэнтези выступает некоей стилистической платформой, на основе которой, с одной стороны, интегрируются жанры современной массовой литературы. С другой стороны, эта интеграция обеспечивает возможности все более тонкой дифференциации и сегментации рынков массовой литературы и не только. Фэнтези обеспечивает возможности формирования супербрендов и их диверсификации в другие сегменты массовой культуры. Сага Толкиена, «Гарри Поттер», Борис Акунин — яркие тому примеры.

Однако, помимо поглощающей тенденции интеграции на единой стилистической платформе, не менее активно

проявляется и тенденция дифференциации. Иногда эти процессы приобретают весьма причудливые формы. Буквально на глазах интеграция втягивает в массовую литературу такие виды литературы, как различные опыты «скрипitzизации бытия»: исповедальные тексты, воспоминания, дневники и т. д. На книжных салонах последнего времени много говорится о буме биографической литературы. Но уже разворачивается повышенный интерес к литературе автобиографической. Эта тенденция с очевидностью видна в глянцево-журналах, да и масслитовских изданиях последних лет.

В этом плане можно говорить именно о действии двойной тенденции: жанрово-стилистической интеграции массовой литературы при одновременной дифференциации в рамках этого единого жанра, доходящей до персоналогичного доверительно-интимного опыта. Речь идет о проявлении более общей тенденции формирования интегрального глобального культурно-информационного пространства в сочетании с его дифференциацией. И в условиях массового общества такая сегментация и дифференциация могут только нарастать и углубляться. Потому как только уникальное глобально. А что может быть уникальней и неповторимей человеческой личности?!

СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

По мере развития теории и, особенно, практики маркетинга (от 1930-х к 1990-м гг.) все более отчетливо проявлялся не только коммерческий или даже общеэкономический, но и социальный характер маркетинга.

Во-первых, это было связано с социальными последствиями маркетинга и связанной с ними необходимостью учета (ответственности) социальных эффектов маркетинговых решений. Это ставило задачи учета долговременных общественных целей (социально-этический маркетинг), потенциальных угроз традициям, нормам и другим сторонам культуры.

В самом деле, «социальная агрессия» маркетинга может приводить к ущербу окружающей среде, здоровью, нравственности, навязыванию иррациональных навыков и образа жизни, проталкиванию недоброкачественных товаров и услуги, наносить экономический ущерб гражданам и обществу в целом. Причем, как лоббирование такого

маркетинга, так и социальное сопротивление ему может прикрываться социальной демагогией, «национальными интересами». Достаточно напомнить в этой связи проблемы производства алкоголя и многочисленных антиалкогольных кампаний.

Во-вторых, чем дальше, тем больше можно и нужно было говорить о социальной направленности (ориентации) маркетинга. Собственно, маркетинг изначально социален, так как направлен на удовлетворение потребностей (запросов, интересов, намерений населения), и опирается на социологические методы сбора и анализа информации. Причем дифференциация потребителей (сегментация рынка) осуществляется не столько по социально-демографическим признакам, сколько по более тонким основаниям: образ жизни, социально-культурные ориентации, поведение и т. п. Начинаясь с изучения образа жизни, маркетинг «на выходе» реализации проекта или программы имеет формирование определенного образа жизни. По сути дела, маркетинг — очень мощная и хорошо интегрированная технология социально-культурных нововведений. Недаром на Западе даже стали возникать общества защиты от агрессивного маркетинга.

Кроме того, маркетинг должен учитывать существующее законодательство, интересы властей, общественных движений, СМИ, т. е. действовать в широком социальном контексте.

Более того, маркетинговое воздействие на потребителей, социальную среду, особенно в плане продвижения (реклама, PR, стимулирование продаж), по сути дела — воздействие социально-психологическое. И, наконец, все более отчетливо специализировались самостоятельные области социально-культурного маркетинга (маркетинг идей, лидеров, территорий и мест, памятников культуры и истории, программ и т. д.).

В принципе, в настоящее время маркетинговый подход может быть применен не только к социально-культурной сфере, но и к политике, к деятельности государства. Последнее выступает в качестве и производителя, и потребителя товаров и услуг. В первом случае речь идет о маркетинге государственных предприятий и учреждений, политическом маркетинге государственных структур. Во втором — о закупочной деятельности государства, госзаказах. При этом



Рис. 4
Структура маркетинга

маркетинг приобретает своеобразный «зеркальный» характер (поиск наиболее выгодного производителя-исполнителя госзаказа, сегментация возможных исполнителей, условия и требования к ним). Такие госзаказы на товары и услуги для конкретных групп населения (детей, социально незащищенных и т. п.) типичны для сферы культуры.

Правда, государство участвует в маркетинге не только непосредственно, но и косвенно: в виде регламентирования условий рыночной деятельности (борьба с монополизмом, протекционизм, создание законодательной базы маркетинга), защиты потребителей (контроль за качеством товаров и услуг, борьба с антисоциальным потреблением, господдержка потребительских движений и объединений).

В настоящее время можно утверждать, что Ф. Котлер и его сторонники (С. Леви, Д. Залтмансон, К. Фокс) были совершенно правы, распространяя маркетинговый подход на некоммерческую и непроизводственную сферу. Помимо традиционного маркетинга в коммерческой деятельности и его социально-культурных последствий (социально-этический маркетинг) сложился и собственно социальный маркетинг (СМ).

Структура маркетинга представлена на рис. 4.

СМ — суть маркетинг улучшающих жизнь социальных перемен в образе жизни, идеалах, ценностях, нормах. Поэтому СМ касается таких сфер, как культура, искусство, образование, здравоохранение, религия, политика и т. д. СМ — это маркетинг идей, программ, личностей, социально значимых объектов, мест, социальных институтов.

Практикуют СМ, прежде всего, специфические фирмы — некоммерческие (неприбыльные, некоммерческие) организации (НКО). Они действуют как бы между государством и коммерческими фирмами. Некоммерческие организации ведут специфический бизнес (у них своя конкуренция, рынки, их сегментация, сбыт, продвижение, реклама, критерии эффективности). Поэтому они нуждаются в специфическом менеджменте, включая маркетинг.

Маркетинг некоммерческих организаций

Во всем мире сфера культуры традиционно большей частью является сферой некоммерческой, непрофитной деятельностью. Прежде всего, это проявляется в том, что основными источниками ее финансирования являются государственный бюджет (по уровням бюджетообразования), общественные организации (партии, профсоюзы, движения и т. п.), различные фонды, а также спонсоры (государственные, акционерные и частные предприятия, фирмы, частные лица). В этом случае потребитель и платежеспособный источник спроса не совпадают.

Это обстоятельство вообще характерно для так называемой «непроизводственной сферы» (культуры, образования, науки, здравоохранения). Недаром в 1960–1970-е гг. в зарубежной, прежде всего американской, литературе прошла очень показательная бурная дискуссия о возможности маркетинга в непроизводственной сфере.

Дискуссию начал Ф. Котлер, предложивший распространить маркетинг на непроизводственную, некоммерческую (неприбыльную) сферу на том основании, что она, как и обычное производство, ориентирована на потребителя. Его противники, защищая традиционную концепцию маркетинга в применении исключительно к сфере коммерции и производства, подчеркивали, что некоммерческий, например, финансируемый из средств бюджета, ориентируется в поисках финансирования не на потребителя, а на источник средств (чиновника, служащего фонда и т. д.), что извращает саму суть маркетинга — технологии обмена денег (или товара) на товар (или деньги). Маркетинг фирмы ориентирован всегда на платежеспособный спрос, на того, у кого деньги.

В этой позиции критиков имелось изрядное зерно истины и хорошая порция здорового скептицизма, трезвого практического цинизма. Однако Ф. Котлеру удалось переубедить своих оппонентов. Причины этого, как представляется, не столько в маркетинговом романтизме и энтузиазме Ф. Котлера, сколько в реальном американском опыте, механизме расходования бюджетных и иных средств некоммерческого сектора. В США и ряде других стран развитой рыночной экономики бюджетное финансирование непроизводственной сферы и культуры в том числе осуществляется через независимые фонды, а не через чиновников, что

делает финансирование в изрядной степени доступным влиянию потребителя.

Тем не менее, простое распространение маркетинга на непроизводственную сферу все-таки неправомерно. Содержание и ход дискуссии оказались чрезвычайно поучительными — в условиях развитой, зрелой рыночной экономики для ее концептуального выражения, каковым является маркетинг, его распространение на все сферы жизнедеятельности общества потребовало дополнительных интеллектуальных усилий и переосмысления самой концепции.

Простая ориентация на потребителя и его нужды в этом случае не срабатывает по той причине, о которой уже говорилось. Можно сколь угодно тщательно изучать нужды, потребности потребителя, но деньги на оказание ему услуг находятся в других руках. Хорошим примером может служить просветительная и досуговая работа с детьми, подростками и малоимущими категориями населения. Они — потребители, для них разрабатываются, планируются и осуществляются услуги, но оплачивают эту работу не они. Кто именно — это серьезная и нетривиальная проблема любого некоммерческого предприятия. Что-то оплачивают родители и опекуны, что-то государство и муниципалитет, что-то общественные организации, что-то спонсоры и меценаты. Кто и в какой мере?

Вот тут как раз и возникает поле маркетингового анализа и программирования, выяснение: кто, за что и в какой мере готов платить. Рынок фирмы как бы разделяется на два «рынка», каждый из которых не является рынком в полном смысле слова. Один «рынок» — потребитель, у которого нет средств. Другой «рынок» — покровители, спонсоры, доноры, меценаты, оплачивающие услуги и товар не для себя. Лишь вместе эти два «рынка» выполняют роль полноценного рынка.

В этой ситуации возможны две крайности. Первая — это сведение рынка к «рынку» потребителя. Собственно так и действовали учреждения культуры советского периода в эпоху расцвета культурно-просветительной работы (КПР). Работников культуры учили изучать «потребности» населения, дифференцированному подходу к аудитории. Это, кстати, был маркетинг социологически-педагогический, «квази-маркетинг», поскольку он не

ориентировался на изучение спроса (в том числе в его экономическом и финансовом выражении). Предполагалось, что новые виды услуг будут оплачены из средств государственного бюджета. Такая КПР была разновидностью «бумажной архитектуры», социологических, педагогических изысков, оторванных от экономической реальности — в лучшем случае.

Чаще же всего имел место другой вариант — явного или чаще неосознаваемого сведения дела к «рынку покровителей. Все, что делалось, планировалось и осуществлялось в конечном счете с санкции, согласия и одобрения того, на чьи средства делалось, или того, кто эти средства выделял: государственных чиновников, хозяйственных руководителей, партийных и профсоюзных боссов. И это тоже был маркетинг — выяснение того, чего хотят истинные хозяева. Принцип «кто платит, тот и заказывает музыку» отлично знаком работникам культуры как новой, рыночной формации, так и деятелям КПР.

Однако такое сведение культурной деятельности к ориентации на тех, «кто заказывает музыку» — ни что иное, как своеобразное сведение культуры к платным услугам, где за основу берутся нужды чиновников, государственных структур, спонсоров, меценатов, партийных лидеров. Сфера культуры становится «идеологическим фактором», «идеологическим обеспечением» экономических программ — применительно к нуждам номенклатуры и административно-командной системы, или сферой обеспечения «культурных программ», представительства сферы бизнеса.

Тем и полезна концепция маркетинга, что она позволяет вскрыть и понять недостаточность и опасность обоих неполноценных, по сути, сведений ориентации к «рынкам». Главная специфика сферы культуры и любого некоммерческого предприятия — в «расщепленности» их рынков и необходимости установления соответствия и гармонии их частей.

Ориентирами этого соответствия и гармонии могут быть: а) законодательство, регулирующее некоммерческую деятельность и устанавливающее, какие ее разновидности будут обеспечиваться поддержкой бюджетными деньгами налогоплательщиков; б) комплексные и целевые программы по приоритетным для бюджетного (или иного источника) финансирования. В различных странах это делается

по-своему. Здесь не место вдаваться в эти потребности, тем более что материалы по этому вопросу имеются.

Стоит отметить, что в РФ сложились три типа НКО — в зависимости от характера их взаимодействия с органами власти.

- ▣ Патерналистские («элитные») НКО, средства на деятельность которых закладываются в бюджет, берутся в оперативном режиме из резервных фондов. Фактически, такие НКО создаются для обслуживания нужд органов власти. Это ветеранские советы, комитеты при органах власти.
- ▣ Инновационные — конкурирующие за гранты и госзаказы для решения конкретных проблем социально-экономического развития.
- ▣ Мутантные (теневые), создаваемые в «карманных» целях, когда «пожертвования направляются на нужды самого «жертвователя». Зачастую такие НКО привлекают криминал как средство «отмыва» денег.

Подробно менеджмент НКО рассмотрен в учебном пособии «Менеджмент в сфере культуры». Главное — некоммерческие организации (НКО) фактически выполняют функцию реализаторов социальных идей и программ. Таким образом, маркетинг НКО (МНО) стратегически ориентирован на решение социальных задач потребителя и на социальные институты, которые идентифицируют свои цели с целями НКО.

МНО сочетают в себе как традиционный коммерческий маркетинг, так и некоммерческую деятельность с доминирующей ролью последней, что не означает отказа от основных компонентов маркетинга.

МНО — это и определение рынков социальных услуг, и их позиционирование, и целенаправленная реклама и продвижение, и конкуренция (в т. ч. с коммерческими фирмами), и завоевание или создание своей ниши на рынке услуг, и диверсификация финансирования, и внешнеэкономическая деятельность.

Маркетинг идей (программ)

В этом виде СМ производителями являются социальные институты (органы власти, партии, общественные организации, фонды, движения и т. д.), производители социальных услуг, СМИ и др., а также коммерческие организации (как уже подчеркивалось — в силу особенностей

современного бизнеса). Потребителями же выступают члены общества (избиратели, налогоплательщики, социально незащищенные группы населения и т. д.).

Маркетинг социальных институтов

Речь идет об институционализированной деятельности по обеспечению социально значимых целей и функций. Это вид СМ, связанный с социализацией, привитием и развитием определенных норм и ценностей, стереотипов и образцов поведения. Примером могут служить СМ партий, лидеров, религиозных конфессий.

Разновидностью этого вида маркетинга является маркетинг учреждений культуры (библиотек, музеев, театров и т. п.) Его особенности целесообразно хотя бы кратко рассмотреть на примере определенных видов учреждений культуры.

Маркетинг музеев

Ценообразование на услуги музеев имеет ряд особенностей. В мировой практике выделяются два основных подхода к установлению входной платы в музей — *западноевропейский* и *американский* подходы.

Первый подход к установлению входной платы в музей является наиболее популярным среди западноевропейских музеев, в которых входная плата, как правило, дифференцирована по двум-трем категориям и взимается ежедневно, за исключением одного дня в неделю. Обычно льготным тарифом (50%) пользуются студенты и музейные работники. Расходы на обслуживание западноевропейской ценовой политики являются высокими в связи с реализацией дифференцированного подхода, однако доходы от нее существенно превышают необходимые затраты. В большинстве случаев западноевропейский подход обеспечивает высокие доходы от входной платы и в то же время дает возможность посещения музея малообеспеченным слоям населения. (Следует заметить, что в России законодательно закреплено бесплатное посещение музеев один раз в месяц лицам, не достигшим 18 лет. — См. ФЗ «О внесении изменения и дополнений в закон РФ «Основы законодательства РФ о культуре» № 115-ФЗ от 23 июня 1999 г. Однако на практике в большинстве случаев это не выполняется.)

Второй подход к установлению входной платы в музей пользуется популярностью среди американских музеев,

где вместо фиксированной входной платы активно поощряются пожертвования со стороны посетителей. Наряду с анонимными пожертвованиями музеи одновременно формируют клубы и общества своих друзей, предоставляя их членам в ответ на денежный взнос определенные привилегии.

Особого внимания заслуживает ценовая политика Метрополитен-музея. Номинально оценивая посещение музея в 10 долларов, Метрополитен допускает плату за вход в зависимости от уровня платежеспособности посетителя. Посетитель сам выбирает, какую сумму денег он в состоянии отдать за посещение музея.

В результате, нефиксированная входная плата и добровольный характер пожертвований в американском подходе открывают населению с низкими доходами доступ к музейным услугам. Несмотря на то, что обслуживание клубов и обществ друзей сопряжено с высокими затратами, общие расходы на обслуживание подобной ценовой политики оказываются ниже, чем в первом подходе. С точки зрения затрат американский подход является наиболее эффективным. В некоторых случаях сумма сэкономленных средств за счет минимизации расходов и собранных пожертвований может превышать доходы от западноевропейской ценовой политики.

Вместе с тем, американский подход имеет и ряд недостатков. С одной стороны, бесплатный вход не позволяет посетителям «прочувствовать» значимость музея. С другой стороны, у музейного персонала пропадает стимул для инициативной работы, устройства интересных экспозиций, высокого уровня обслуживания и т. д. В целях устранения выделенных недостатков, музеи, поддерживающие бесплатный вход, как правило, активно проводят ценовую политику в области временных экспозиций. Бесплатный вход в данном случае позволяет ознакомиться только с постоянными коллекциями музея, за посещение же специальных или временных выставок взимается отдельная плата.

В процессе реализации товаров и услуг музеи в большинстве случаев используют собственные каналы распределения, к которым относятся музейные билетные кассы, экскурсионные отделы, сувенирные магазины и т. д.

Однако в связи с развитием предпринимательской деятельности в музеях большую популярность получили

такие независимые каналы распределения, как реализация сувенирной продукции через магазины аэропортов, гостиниц как внутри страны, так и за рубежом. К примеру, Государственный Эрмитаж активно реализует свою сувенирную и печатную продукцию через магазины российских и иностранных аэропортов, а с августа 2001 г. и через магазины гостиницы-казино «Венецианский курорт» в Лас-Вегасе. Кроме того, музеи широко предоставляют коммерческим предприятиям права пользования своей торговой маркой. Так, Эрмитаж в 2001 г. заключил контракт с английской фирмой «Кардингтон» на право производства и реализации сувенирных копий с экспонатов музея.

Музеи уделяют много внимания вопросам продвижения своей продукции. Наиболее распространенные методы стимулирования сбыта музейных услуг основаны на развитии долгосрочных отношений, с одной стороны, производителей с потребителями и, с другой стороны, производителей с посредниками. Например, стимулирование проводится с помощью абонементного обслуживания, оказания бесплатных услуг (свободное посещение музея в течение года и др.), использования игровых элементов (конкурсы, лотереи), организации клубных форм работ и т. д.

Реклама в музеях играет небольшую роль. Это связано, прежде всего, с высокими расходами на покупку места и времени в средствах массовой информации, что не может позволить себе музей. В качестве альтернативы рекламе музеи активно используют пропаганду, составную часть элемента «общественные связи», в задачи которой входят популяризация музея. К пропаганде относятся размещение информационных статей в массовых печатных изданиях (газеты, журналы), распространение важных сведений посредством радио- и телевизионных программ и др.

Маркетинг театров

В Российской Федерации театры существуют как государственные (федерального, республиканского, краевого, областного и городского уровней финансирования), частные и общественные организации. Источниками финансирования их деятельности являются средства учреждений, билеты, оплаченные публикой, спонсорские средства, собственная коммерческая деятельность.

В США бюджетные средства привлекаются в значительной степени. Основные средства поступают от спонсоров и от собственной коммерции. А во всемирно известной Метрополитен-опера из государственных источников покрывается лишь 3% расходов. В Европе же традиционно театры получают значительную государственную поддержку. Например, для оперных трупп она доходит до 70–80% расходов.

Если в США из бюджета (федерального правительства и штатов) расходуется на развитие культуры и искусства примерно \$2 на человека, то в Великобритании — \$9, в ФРГ и Голландии — \$27, в Швеции — \$35.

В российских театрах ранее 70% текущих расходов покрывалось из бюджета, а 30% — от продажи билетов, цена которых строго контролировалась. Другие источники были жестко ограничены и тоже контролировались. Теперь эти ограничения сняты, и театральный менеджмент в РФ все больше соответствует общемировым тенденциям, одной из которых является переход от филантропии (театрального меценатства) к спонсированию, т. е. взаимовыгодному сотрудничеству.

В театральном маркетинге четко различаются коммерческая и социальная составляющие. Первая связана с публикой — для российских условий сейчас это рынок богатых, а также зарубежных зрителей (туристы в РФ и зарубежные гастролеры). Однако этот рынок существует не для всех театров. Так, иностранный турист едва ли пойдет на драматический спектакль (прежде всего — в силу языкового барьера). На туристическую публику могут рассчитывать только музыкальные театры (опера, балет, в меньшей степени — оперетта и мюзикл). Новые богатые также предпочитают престижные театры и спектакли, поэтому большинству российских театров рассчитывать на доходы от таких зрителей не стоит.

Поэтому для театров важнейшей составляющей менеджмента является СМ, ориентированный на органы власти, общественные организации, спонсоров и лишь частично — на публику. Помимо прочего, СМ важен для театров (как, впрочем, и других учреждений культуры) тем, что позволяет в большей степени реализовывать социальные функции искусства (не скатываясь в режим псевдокоммерческого псевдотеатра), создает у зрителей региона чувство

(кстати, престижное) приобщения к культурной жизни, позволяет бороться за бюджетные и спонсорские средства. Последние два источника финансирования срабатывают в современных условиях только при условии ясного представления о возможных результатах финансируемой деятельности. Поэтому и необходима разработка специальных программ и их СМ.

В принципе следует, очевидно, различать в театральном маркетинге две основные модели: коммерческую (бродвейскую) модель и модель студийную. В первом случае речь идет об ограниченном репертуаре (до одного спектакля), но с привлечением ведущих драматургов, артистов (звезд). Это открывает возможности мощной рекламы, дополнительных доходов (трансляция, видео, сувениры, открытки и т. п.). Такой спектакль рассчитан на широкую публику и длительную жизнь. Во втором случае широко практикуется участие труппы в культурных, политических акциях, коммерческой рекламе; в мероприятиях, направленных на целевого зрителя, а также нетрадиционное распространение билетов (стимулирование продаж).

Сегментация рынка в театральном маркетинге включает в себя:

- ▣ государство (как источник финансирования по нормативам и в виде госзаказа);
- ▣ население — по группам не по социально-демографическим признакам, а по интенсивности общения с театром (включенности в театральную жизнь);
- ▣ туристов;
- ▣ средства массовой информации;
- ▣ творческие союзы и объединения (как организаторы конкурсов, фестивалей, смотров, гастролей);
- ▣ благотворительные общественные организации;
- ▣ спонсоров (юридические и физические лица);
- ▣ посредников (как организаторов гастролей);
- ▣ конкурентов (в плане сотрудничества).

Товарная стратегия театрального маркетинга в недифференцированном виде предполагает спектакли, не ориентированные на определенные группы зрителей. Эта стратегия наиболее распространена, так как дает возможность длительной эксплуатации. Она приемлема скорее для театров в центрах культурной жизни: столицах, крупных туристических центрах.

Дифференцированная стратегия ориентирует на различную публику (по возрасту, по жанру, по степени подготовленности). Эта стратегия наиболее приемлема в провинциальных коллективах.

Примером *концентрированной стратегии* может служить репертуарная политика в бывшем СССР, когда репертуар четко планировался и регламентировался.

Ценовая стратегия зависит от объема бюджетного финансирования, от цен в конкурирующих учреждениях культуры, от товарной стратегии. Недифференцированная — предполагает цены, усредненные для различных групп, дифференцированная и концентрированная — возможность сегментирования, вилку цен минимальных и максимальных (престижных, барьерных для изолированных групп).

Стратегия продвижения ориентируется прежде всего на использование коммерческих средств. Это коммерческая реклама, как прямая так и косвенная (рецензии, интервью с режиссерами, артистами и проч. PR), стимулирование продаж, побочная коммерческая деятельность (магазины, выставки-продажи, звуковые студии). На Западе широко практикуется платный доступ публики днем, иногда — вечером, в фойе с демонстрацией видеозаписей фрагментов спектаклей, выставками и т. д.

Выбор стратегии продвижения зависит от товарной стратегии. Недифференцированная предполагает мощную тотальную рекламную кампанию с учетом имиджа театра, звезд, скандальных тем. Дифференцированная и концентрированная — ориентирует на кумулятивный эффект продвижения.

Стратегия реализации предполагает продажу билетов в стационаре, местах гуляний, работы, учебы, в исторических местах, а также выездные гастроли.

Маркетинг мест (территорий)

Маркетингом территорий называют деятельность с целью создания, поддержки или изменения поведения, касающегося конкретных мест (жилья, зон хоззастройки, мест отдыха), а также маркетинг инвестиций в земельную собственность. Специфика этого вида СМ в том, что он, по сути дела, является способом практической реализации маркетинга идей (программ), так как в основу привлечения к территории средств и ресурсов кладутся конкретные

социальные идеи и программы. Это могут быть идеи экономического и социального возрождения, политического возрождения города (например, Берлина как столицы объединенной Германии), создания технополисов (Лион, Хабонаи), создания спортивно-рекреативных зон (Альбервилль, Лиллахаммер и др.).

Именно социально-экономический подъем городов — историко-культурных центров и памятников — делает их привлекательными для туризма, способствует научно-техническому развитию, в т. ч. материальной среды.

И все же маркетинг территорий ориентирован не на экономическую выгоду, а на создание условий для такой выгоды и для жителей, для инвесторов, для региона и для страны.

Маркетинг территорий, по сути дела, объединяет СМ и обычный коммерческий маркетинг. Например, маркетинг имиджа крупного города предполагает привлечение инвесторов, застройщиков, экономических партнеров и в коммерческой и некоммерческой деятельности, привлечение туристов.

В основном маркетинг территорий строится вокруг земли на основе ее продажи, аренды, права на хозяйственное освоение, права на коммерческую и некоммерческую деятельность на территории, предоставления права на посещения. Во всех этих случаях целью является не продажа земли, а возможность получения с ее помощью гарантированных доходов. Так, развитие туризма предполагает дополнительный комфорт, наличие достопримечательностей, уникальность места.

Показательна ситуация с Санкт-Петербургом. Проблема носит сугубо маркетинговый характер. Состояние социально-демографической, экономической, материальной среды Санкт-Петербурга (СПб), развитие политической и экономической ситуации в России все более остро ставят вопрос об идентификации города, поиске его фундаментального образа. Интересы каких сил и в чем удовлетворяет этот город? Кем и в чем он востребован: в самом городе, в стране и за рубежом? Еще короче — кому и зачем он нужен? Без ответа на этот вопрос декларируемые приоритеты, проекты и программы оказываются, в лучшем случае, выражением одностороннего корпоративного интереса, а то и просто безосновательной

и реально не востребовавшей фантазией. Поэтому ответ на этот вопрос, поиск приоритетного (существенного, фундаментального) функционального образа города важен для городских и федеральных властей в определении стратегии развития города, для деловых кругов в стране и за рубежом, для исследователей СПб, и главное — для его жителей.

Существует несколько базовых идентификаций (приоритетных функциональных образов) СПб, фигурирующих и декларируемых в публицистике, художественном творчестве, средствах массовой информации, перспективных программах социально-экономического развития СПб, политических документах. Следует только понимать, что не все образы и метафоры, применяемые в общественном мнении к СПб, имеют функционально градообразующий характер. Например, образ СПб как «города-героя», чрезвычайно важный для понимания истории города, его культурной среды и культурных традиций, не является градообразующим и в определении приоритетов развития отходит на второй план.

Что же касается приоритетных функциональных образов СПб, представляется, что каждая такая идентификация, каждый такой образ СПб не могут уже просто декларироваться — шаблоны и стереотипы способны обернуться политической и экономической безответственностью, лишенным реальной основы прожектерством. Вот лишь наиболее общая характеристика таких типичных идентификаций:

1. **«Северная столица»**. Это образ СПб как города-политического центра России. Даже после утраты статуса имперской столицы элементы этой идентификации СПб сохранились. «Великий город с областной судьбой» продолжает быть поставщиком российских политических новаций радикального характера (и их лидеров) от либерализма до «нацизма» и от коммунистического фундаментализма до нацизма.

Однако объективно эта роль СПб все более утрачивается. Дело даже не в слабо обоснованной попытке сделать Петербург политическим центром СНГ (город-резиденция Межпарламентской Ассамблеи). Очевидна не только несостоятельность претензий СПб на роль собирателя земель Северо-Запада России, но и практическая невозможность

(и сомнительность необходимости) его политической интеграции хотя бы с Ленинградской областью.

2. **«Окно в Европу»**. Идентификация СПб как центра международных экономических и транспортных связей России с Западным миром (симметрично — как «окно в Россию»). В этом случае также сохраняется некоторая инерция восприятия, основанная на благоприятном географическом расположении СПб в дельте Невы, имеющей второй после Волги бассейн (по размерам) и судоходно связанной с бассейном Волги и Дона, с выходами в Черное, Каспийское и Белое моря. Эта роль СПб с развитием современных транспортных средств и коммуникаций, к сожалению, существенно утрачивается. Во-первых, окном России в мир в изрядной степени является Москва, и многие международные контакты осуществляются именно и только через нее. А во-вторых, современные коммуникации и средства связи делают более эффективными международные контакты с выходом непосредственно на провинцию. Бурный рост и интенсивность международных контактов в Коми, Поволжье, Западной Сибири, Приморье и др. — тому наглядное подтверждение. Скорее, в связи с развитием современных информационных технологий, со своим дворцовым потенциалом, СПб может стать центром научного, делового, политического общения, местом проведения масштабных конференций, выставок, семинаров и т. п. С этим могут быть связаны и перспективы развития банковского и биржевого дела, развития СПб как центра международного сотрудничества и посредничества, как «города-брокера». Таким образом, эта идентификация СПб перспективна, но в очень конкретном понимании города как центра информационных и коммерческих коммуникаций. Это, в свою очередь, предполагает серьезные вложения в создание современной информационной инфраструктуры, которой в СПб в настоящее время практически нет.

3. **«Военно-морской форпост России»**. Эта идентификация связана с предыдущей, наполняя образ СПб как «окна в Европу» конкретным содержанием военно-морского стратегического форпоста России. Это значение СПб было главенствующим при основании города. Петром Великим, для которого строительство новой столицы на окраине империи было знаком, утверждением центра

дальнейшей экспансии России. Эта роль СПб, ослабевшая на протяжении всей последующей истории (включая советский период), сохраняется и в наше время. Однако по сравнению с такими военно-морскими центрами, как Североморск, Северодвинск, Калининград, в связи с перспективой строительства новых более современных российских портов, в том числе на Балтике, она приобретает все менее выраженный стратегический характер.

4. «**Город-интеллигент**». Имеется в виду понимание СПб как центра образования («кузница кадров») и науки. Первое в условиях обвального разложения российской высшей школы и неблагоприятной социально-демографической ситуации (старения населения, превышения смертности над рождаемостью), дороговизной обучения и транспортных расходов становится все более проблематичным. Что касается науки, то фундаментальная наука вошла в кризисное состояние даже раньше высшей школы, а прикладная наука все более концентрируется при современных производствах, размещенных зачастую в провинции. Поэтому перспективы этой идентификации, в лучшем случае, могут быть связаны с фундаментальной наукой (при условии ее сохранения и поддержки) и образованием преимущественно гуманитарного профиля и в сфере художественного творчества (музыка, изобразительные искусства, театр и т. д.).

5. «**Город-труженик**». В этом случае СПб рассматривается как промышленный центр. Учитывая, что свыше 70% промышленного потенциала СПб связано с военно-промышленным комплексом, конверсия с неизбежностью ставит вопрос о серьезной структурной перестройке городской промышленности, выводе из города ряда производств, изменении структуры занятости, переориентации ее на сферу обслуживания — в том числе и в связи с переосмыслением приоритетных функциональных образов города.

6. «**Центр туризма**». На первый взгляд, у СПб есть все возможности, чтобы реализовать этот образ: местоположение, историческое наследие, культурный потенциал и т. п. Город сохраняет высокий уровень привлекательности на туристическом рынке. Тем не менее, по крайней мере в настоящее время, этот потенциал использовать практически не удается в силу острого дефицита гостиниц, соответствующих международным стандартам, недостатков сервисного обслуживания — как гостинично-ресторанного,

так и экскурсионного, — дороговизны и низкого качества услуг, криминальной обстановки, неблагоприятной экологии и т. д. Устранение этих факторов требует колоссальных затрат, изменения демографической структуры населения и его занятости. Все вместе делает этот — чрезвычайно привлекательный и корреспондирующий с образом «окна в Европу» образ СПб мало реальным.

7. «**Сокровищница мировой культуры**». Действительно, СПб является культурным центром мирового значения. В городе накоплен колоссальный культурно-исторический потенциал. Такого количества подлинников и фондов культуры XVIII столетия практически больше нигде нет. В городе сохранена и развивается мощная сеть учреждений культуры: музеев, театров, библиотек, выставочных и концертных залов. Более того, именно наличие этого потенциала и делает перспективным развитие СПб как центра науки, образования, туризма и коммуникации. С образом СПб как центра культурно-исторического наследия в наибольшей степени связан и его образ как «города-героя». Но сохранение культурно-исторического наследия, вовлечение его в оборот, поддержание и развитие культурных процессов, прежде всего, требует существенных затрат на реставрацию, поддержку и инициирование. Поэтому первоочередной задачей становится определение приоритетов развития сферы культуры города, тщательный их отбор и включение в оборот живой культуры. Иначе говоря, реализация этой идентификации города возможна только в сочетании с определением — кому, какая и по какому поводу культура СПб нужна. Причем, желательно в сочетании с образами города (2), (4), (6).

Даже такое краткое рассмотрение традиционных идентификаций СПб демонстрирует, во-первых, необходимость их конкретизации, в результате чего эти образы города приобретают неоднозначный характер. А главное, все они исходят из устаревших представлений о функциональной востребованности СПб со стороны России и частично — заграницы. Практически все они не являются выражением реальной востребованности населением города, не ориентируются на ожидания населения, рассматривают его как пассивный объект, но не субъект развития СПб. Неудачный опыт проекта туристическо-развлекательного центра в Лисьем Носу убедительно продемонстрировал

опасные последствия (вплоть до социального взрыва) отказа от учета интересов и общественного мнения жителей города. И во-вторых, в нынешних условиях сфера культуры СПб оказывается главным приоритетом социально-экономического развития города. Культура впервые в истории города из вторичного феномена становится центральным градообразующим комплексом. Она не может развиваться «после» экономического оживления и политической стабилизации в стране и регионе. Наоборот, без поддержки и развития культуры малореальными оказываются и сохраняющие перспективу традиционные функциональные образы города.

И в-третьих, на этой основе возможен поиск новых функциональных образов СПб, в том числе являющихся синтезом и трансформацией традиционных идентификаций.

8. «**Центр Балтики**». Эта идея синтезирует образы (2), (4), (6), отчасти (1) и (5), и в наибольшей степени — (7). Однако эта идентификация СПб — не просто синтез его традиционных образов. Она лишена имперских амбиций, противопоставления (пусть даже неявного) России остальному миру, связана с открытостью современного российского общества, наполнена современным содержанием международных контактов на севере Европы, естественно тяготеющих к мощному культурному центру, каковым является СПб.

9. «**Город-инноватор**». Этот образ — не только наиболее полный синтез фактически всех традиционных идентификаций, он является естественным обобщением реальной роли СПб в российской истории. Этот город всегда был и остается инициатором и проводником (транслятором) практически всех модернизаций российского общества, экономики, промышленности, политики («колыбель трех революций»), науки, образования, искусства, иначе говоря, — культуры в целом. Очевидно, срабатывает уникальная архитектурно-ландшафтно-климатическая среда этого города. Будущее города представляется связанным именно с этим образом СПб, несомненно нуждающимся в тщательной конкретной проработке.

300-летие города сделало особенно насущной задачу уточнения традиционных и поиска новых перспективных его идентификаций, смещения экономических приоритетов на социально-культурный комплекс СПб.

1.4. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

Маркетинг является одним из ведущих инструментов менеджмента в организациях культуры. С помощью маркетинга организации культуры решают различные задачи своей деятельности — социальные, благотворительные, культурно-просветительские, научно-исследовательские, привлекая для этого разнообразные формы общественной и государственной поддержки.

Различные цели деятельности организаций культуры требуют выделения отдельных направлений их маркетинговой стратегии. Организации культуры ориентируют свою работу не только на посетителей, но и на лиц, оказывающих им различные виды поддержки. Согласно рис. 5, для оправдания миссии организации культуры и создания ее репутации необходима работа с посетителями, контрактниками, заинтересованными лицами, а также средствами массовой информации. Отношения с попечителями, спонсорами, фондами, государственными и местными властями направлены на получение денежной, материальной, организационной поддержки и выделяются в отдельное направление маркетинга.

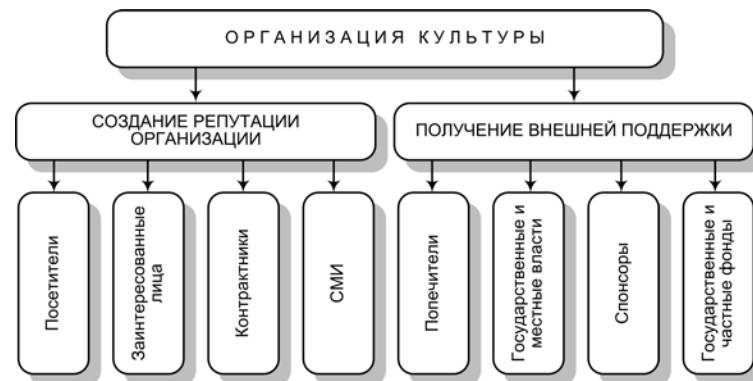


Рис. 5
Направления маркетинга организации культуры

Необходимо отметить, что разные области маркетинга в сфере культуры сильно взаимосвязаны. Внимание

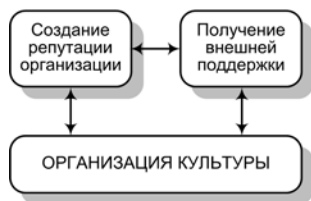


Рис. 6
Развитие направлений маркетинга в сфере культуры

прессе, созданию собственного уникального имиджа и прочной репутации позволяет привлечь интерес частных, корпоративных и государственных вкладчиков (рис. 6). Все это позволяет определить маркетинг в сфере культуры как совокупность взаимосвязанных мер, направленных на удовлетворение потребностей потребителей и получение внешней поддержки.

Выделенные направления маркетинга приобретают особую актуальность в российских условиях, когда организации культуры вынуждены искать альтернативы государственным источникам финансирования, привлекая финансовые средства от населения, коммерческих и некоммерческих организаций внутри страны и за рубежом.

Маркетинговая среда организаций культуры

В системе маркетинга организаций культуры большое значение имеет маркетинговая среда, т. е. совокупность элементов, формирующих и обуславливающих возможности организации по овладению конкретным потребительским рынком. Маркетинговая среда складывается из совокупности факторов на макро- и микроуровнях, напрямую влияющих на эффективность работы организации.

Макросреда. Макросреда включает заданные условия деятельности организации, которые необходимо учитывать при управлении и разработке стратегии развития. Макросреда объединяет политические, экономические и другие, факторы, определяющие развитие сферы культуры. В то же время сфера культуры отличается устойчивыми обратными связями со своей макросредой, которые заключаются в непосредственном влиянии на формирование личности, уровень развития нации, что, в конечном счете, воздействует на само отношение к сфере культуры.

Политическая среда. Во все времена политическая среда оказывала на сферу культуры сильное влияние. В России в дореволюционный период уделялось большое внимание развитию и финансированию императорских

театров, созданию коллекций произведений искусства, что служило отражением величия и роскоши царского двора. В годы советской власти организации культуры находились в полной правовой и финансовой зависимости от государства, которое использовало сферу культуры для продвижения в обществе новой идеологии.

В настоящее время большинство организаций культуры в России являются государственными и действуют в организационно-правовой форме учреждения. Согласно Положению «Об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства» № 609 от 26 июня 1995 г., государственные учреждения культуры владеют имуществом на праве оперативного управления и не отвечают им по своим обязательствам. В данном случае гарантом выплат выступает учредитель-собственник в лице государства, который контролирует и финансирует в полном или частичном объеме деятельность учреждений культуры.

Изменение правительственной политики по отношению к сфере культуры иногда тяжело сказывается на последней. Это связано с тем, что организации культуры характеризуются консервативностью, неспособностью к быстрой реорганизации и нововведениям. Так, с переходом к рыночным отношениям в стране сокращение государственных субсидий на нужды культуры и искусства привело к глубокому финансовому кризису многочисленных организаций культуры.

Экономическая среда. Развитие сферы культуры непосредственно зависит от экономического благосостояния страны и типа экономической среды.

При социально ориентированной экономической среде приоритеты отдаются развитию социальной сферы, в том числе и отрасли «культура и искусство». Государство, перераспределяя ВВП, направляет значительные средства на прямое финансирование организаций культуры. В качестве примера социально ориентированной экономической среды можно привести опыт СССР.

В условиях рыночно ориентированной экономической среды организации культуры, как и коммерческие предприятия, должны самостоятельно заботиться о своем развитии. Прямые государственные субсидии в данном случае не являются основным источником

финансирования сферы культуры. Государство отдает предпочтение косвенному финансированию некоммерческих организаций культуры через систему налоговых льгот. В таких условиях организациям культуры приходится заниматься предпринимательской деятельностью, привлечением средств от населения, коммерческого сектора, фондов, государства и т. д.

Кроме двух типов экономической среды можно выделить экономическую среду в условиях переходной экономики. Она характеризуется дефицитом как государственных, так и частных средств. Стремясь преодолеть кризис, организации культуры обращаются к зарубежным источникам финансирования, создают свои филиалы, общества, фонды на территории других государств.

Микросреда. Наряду с макропроцессами большое значение имеет также микросреда. Она включает силы, имеющие непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям по обслуживанию клиентуры. Микросреда в свою очередь может быть подразделена на две составляющие: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя микросреда. Внешней средой маркетинга является та окружающая среда, на которую организация выходит со своими маркетинговыми мероприятиями. В сфере культуры она включает реальных и потенциальных посетителей,



Рис. 7
Составляющие внешней среды маркетинга организации культуры

партнеров, спонсоров, благотворителей, волонтеров, конкурентов, а также общественность в лице средств массовой информации, формирующих общественное мнение как о работе организации культуры, так и о культуре в целом (рис. 7).

В качестве потребителей некоммерческих организаций культуры выступают различные слои населения. Организации культуры могут специализироваться на работе с определенной аудиторией, например с детьми,

взрослыми, студентами, пенсионерами, российскими и иностранными гражданами и т. д. Так, анализ структуры посетителей Государственного Эрмитажа показал, что 86% посетителей музея составляют российские граждане, из которых 34,5% относятся к льготным категориям (дети, школьники, студенты, пенсионеры, инвалиды, военнослужащие, многодетные семьи, творческие работники) и пользуются правом бесплатного посещения (табл. 8, 9).

Таблица 8
Структура посетителей Государственного Эрмитажа (источник: Отчет о деятельности Государственного Эрмитажа за 2006 г.)

Категория посетителей	Число, чел.	Доля в общей посещаемости, %	В т. ч. с правом бесплатного посещения, чел.	Доля бесплатных посещений в общей посещаемости, %
Граждане РФ	2235454	86	897075	34,5
Граждане зарубежных стран	360069	14	23174	0,9
Итого	2595523	100	920249	35,4

Как следствие, доля посетителей музея в возрасте до 24 лет составляет 32%, имеющих неполное среднее и неполное высшее образование — 34% (табл. 10). Согласно данным таблиц, помимо льготных категорий посетителей Эрмитаж активно посещают возрастные группы от 25 до 40 лет (22%) и от 41 года до 50 лет (20%), причем среди посетителей преобладают люди с высшим образованием (39%).

Таблица 9
Возрастная структура посетителей Эрмитажа (источник: данные социологического опроса, проведенного Е. Л. Шековой)

Возраст посетителей	Доля посетителей в общей численности, %
до 13 лет	12
13–17 лет	11
18–24 лет	19
25–40 лет	22
41–50 лет	20
51–55 лет	12
56 лет и выше	4
Итого	100

Таблица 10

Уровень образования посетителей Эрмитажа (источник: данные социологического опроса, проведенного Е. Л. Шековой)

Образование посетителей	Доля посетителей в общей численности, %
Высшее	39
Неполное высшее	13
Среднее	27
Неполное среднее	21
Итого	100

В сфере культуры удовлетворение потребностей и желаний потребителей требуют пристального внимания. Одним из способов выявления данных потребностей являются проводимые организацией социологические опросы мнения посетителей, книги «жалоб и предложений», изучение общественного мнения через вторичные источники информации. В качестве примера интересно обратиться к результатам опроса посетителей Эрмитажа, проведенного в сентябре 2002 г. В ходе исследования было опрошено 178 человек и выявлены основные запросы российских и иностранных посетителей (табл. 11).

Так, среди российских посетителей коллективные посетители большое внимание уделяют скидкам на билеты, возможности посещения экскурсий, тогда как иностранные групповые посетители больше всего заинтересованы в высоком уровне обслуживания и четкости расписания. Впрочем, потребности индивидуальных иностранных посетителей практически не отличаются от коллективных желаний. К ним добавляются наличие информационного обеспечения, удобных часов и дней работы, а также скидок на билеты.

Напротив, российские индивидуальные посетители проявляют наибольший интерес к образовательным, культурным и научным программам. Их желания обычно сводятся к возможности посещения отдельных и цикловых экскурсий, лекций, концертов, а также конференций, семинаров, студий, кружков и т. д.

В целом, российские посетители, в отличие от иностранных граждан, предъявляют меньше требований к уровню обслуживания и информационному обеспечению музея. Для них особенно важным является разнообразие и качество образовательных и культурных программ.

Таблица 11

Запросы посетителей Государственного Эрмитажа (источник: данные социологического опроса, проведенного Е. Л. Шековой)

Российские посетители	Запросы
Индивидуальные посетители	Образовательные программы (лекции, экскурсии, студии, кружки) Культурные программы (концерты, представления) Научные программы (конференции, семинары)
Коллективные посетители	Экскурсии, скидки на билеты
Иностранные посетители	Запросы
Индивидуальные посетители	Высокий уровень обслуживания, информационное обеспечение, четкость расписания, удобные часы и дни работы, скидки на билеты
Коллективные посетители	Высокий уровень обслуживания, четкость расписания

Помимо потребителей, большую роль во внешней микросреде играют партнеры, посредники и конкуренты организаций культуры. Партнерами организаций культуры могут выступать не только подобные организации, но и органы государственной власти, общественные и некоммерческие организации, совместными усилиями решающие общие задачи.

Конкурентов организаций культуры можно объединить в две группы. Первая группа включает организации культуры, предлагающие сравнимые культурные услуги (музеи, театры, филармонии и др.). Вторая группа конкурентов объединяет организации сферы досуга, предоставляющие услуги качественно иного характера (клубы, спортивные организации, танцхоллы и др.). Еще несколько лет назад вторая группа конкурентов не принималась во внимание многими организациями культуры, но с быстрым развитием индустрии досуга они стали оказывать заметное влияние на функционирование сферы культуры, занимая все больше свободного времени потребителей.

К услугам посредников организации культуры редко обращаются в рамках некоммерческой деятельности.

В большинстве случаев организации культуры используют собственные каналы распределения, к которым относятся принадлежащие им билетные кассы, экскурсионные отделы, штатные распространители билетов, сувенирные магазины и т. д. Однако в связи с развитием предпринимательской деятельности в организациях культуры большую популярность получили такие посредники, как предприятия розничной торговли.

В связи с тем, что одним из направлений маркетинга организаций культуры является привлечение материальной и организационной поддержки, отдельное место во внешней среде занимают благотворители, спонсоры, попечители и волонтеры. Их часто называют *донорами*, субъектами, имеющими возможность предоставить финансирование, оказать различную поддержку в форме товаров, услуг, работ.

- ▣ *Благотворители* — это физические и юридические лица, оказывающие добровольную бескорыстную поддержку (передачу имущества, в том числе денежных средств, выполнение работ, предоставление услуг) в общественно полезных целях.
- ▣ *Спонсоры* — физические и юридические лица, оказывающие различные формы поддержки на условиях распространения рекламы, организации коммерческих выставок, пресс-конференций, реализации продукции, использования помещений и др.
- ▣ *Попечители* — физические лица, оказывающие регулярную организационную, а также материальную поддержку на добровольной, безвозмездной и долгосрочной основе в общественно полезных целях (в большинстве случаев образуют попечительский совет).
- ▣ *Волонтеры (добровольцы)* — физические лица, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда.

Внутренняя микросреда. Внутренняя среда маркетинга включает тех лиц и те силы, которыми осуществляется маркетинг внутри организации. Как правило, в крупных организациях культуры имеются службы, планирующие, разрабатывающие и осуществляющие маркетинговые программы отдельно для посетителей, спонсоров, друзей и т. д. Это отделы развития, гостеприимства, маркетинга и связей с общественностью.

Так, в Государственном Эрмитаже организационная структура маркетинга состоит из трех отделов, а именно: отдела развития и маркетинговых исследований, службы гостеприимства и связей с общественностью, подчиняющихся заместителю директора по выставкам и развитию (рис. 8).

Отдел развития, состоящий из 5 человек, занимается изучением запросов потребителей путем проведения маркетинговых исследований, привлечением благотворительных и спонсорских средств от физических и юридических лиц.

Самым большим отделом в организационной структуре маркетинга является служба гостеприимства, насчитывающая около 20 сотрудников. В системе маркетинга служба гостеприимства играет важную роль, занимаясь предоставлением информационных услуг посетителям, развитием партнерских отношений в различных регионах. В своей работе отдел гостеприимства тесно сотрудничает со службой по связям с общественностью, ответственной за управление имиджем организации. Внимание общественности привлекается через средства массовой информации, сотрудничество с другими организациями, а также со спонсорами, благотворителями и органами государственной власти как внутри страны, так и за рубежом. В задачи службы связей с общественностью также включается распространение информации о музее с помощью проведения конференций и коллоквиумов, совместной работы с организациями культуры, информационных и рекламных материалов.

Опыт развития маркетинговой деятельности в Эрмитаже свидетельствует о разветвленной организационной структуре управления маркетингом в крупных организациях культуры. Однако в небольших организациях культуры маркетинговые отделы обычно объединены в единую службу или их функции переданы другим внутренним структурам.

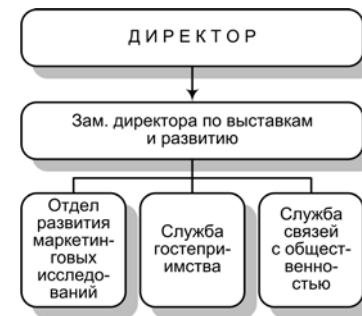


Рис. 8
Организационная структура маркетинга в Государственном Эрмитаже

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Важно понять главное: маркетинг в некоммерческом секторе культуры специфичен, и его реализация предполагает наличие ряда условий.

- ▣ Знание рынка потребителей некоммерческой организации, их нужд, запросов в сфере досуга, культуры и творчества.
- ▣ Знание социальных сил — попечителей (государственных и муниципальных органов, движений, спонсоров, меценатов), заинтересованных в обеспечении услуг потребителям.
- ▣ Знание мотиваций попечителей, т. е. их собственных интересов, побуждающих их оказывать соответствующую поддержку.
- ▣ Проявленность этих мотиваций и интересов в правовых актах, решениях соответствующих органов, в уставах, принятых программах и т. п.
- ▣ Конкретизация этих интересов в конкретных приоритетных направлениях, видах и формах услуг и деятельности, их объеме, интенсивности и затратах.

Только выполнение этих условий делает возможным полноценное использование концепции маркетинга и маркетинговых технологий и методик в сфере культуры.

Отвечает ли этим условиям современная сфера культуры России? И да, и нет.

- ▣ Развиваются, правда, зачастую с перекосами в сторону коммерциализации, платные услуги населению и организациям. При всех, иногда, прискорбных перекосах и поддержках это хорошая школа рыночного мышления и поведения, можно сказать — жизненная школа маркетинга.
- ▣ Совершается переход от бюджетного финансирования структур и организаций к бюджетному финансированию конкретных федеральных, республиканских, региональных, муниципальных программ деятельности. Все чаще бюджетные деньги «под программы» и социальные заказы даются на конкурсной основе организациям-исполнителям вне зависимости от их формы собственности. За этим следует практика договоров, актов сдачи-приемки соответствующих работ. Фактически речь идет об уже сложившейся практике предоставления грантов в сфере культуры.

- ▣ Создаются и развиваются различные фонды «поддержки», «возрождения» и т. д., также финансирующие из своих средств конкретные программы, проекты, заявки. Тем самым в культуре складывается организационно-экономическая ситуация, типичная для рыночной экономики, а значит, и условия, необходимые для полноценного и эффективного использования и применения маркетинга.

Но это лишь объективные условия и предпосылки. Это возможность. Для ее реализации должны иметься субъективные предпосылки, такие как экономическая, правовая и менеджментная (в том числе и маркетинговая) компетентность работников сферы культуры, их готовность, желание и умение действовать в рыночных условиях. К сожалению, иждивенчество, ориентация на «бесплатность» КИР до сих пор характерны для профессиональной среды. Данное пособие, соответствующие учебные курсы направлены, в том числе и на преодоление этой инертности.

Многое решает инициатива на местах. Так, например, в Пермском академическом театре оперы и балета им. П. И. Чайковского была создана специальная служба развития театра — отдел маркетинга и связей с общественностью.

Приведем рабочие документы этой службы.

Концепция работы отдела маркетинга и связей с общественностью

Цели:

- ▣ формирование внутрикорпоративных коммуникаций;
- ▣ создание корпоративной репутации;
- ▣ увеличение зрительской аудитории;
- ▣ возрождение культуры посещения театра;
- ▣ нахождение дополнительных возможностей финансовой поддержки театра.

Задачи:

- ▣ провести ситуационный анализ (анализ сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз);
- ▣ сформировать миссию театра (легенда, цели, внутрикорпоративная философия, корпоративные стандарты, внутренние и внешние слоганы (девизы));
- ▣ разработать (откорректировать) фирменный стиль театра;

- ▣ разработать концепцию рекламной кампании;
- ▣ разработать (откорректировать) фандрайзинговый пакет;
- ▣ разработать план мероприятий, направленных на увеличение посещаемости спектаклей;
- ▣ провести PR-акции, направленные на увеличение зрительской аудитории и воспитание культуры посещения театра;
- ▣ разработать (откорректировать) систему отчетности и анализа проделанной работы.

Направления деятельности:

<i>Функция</i>	<i>Исполнитель</i>
<p>Координация работы отдела:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение ситуационного анализа; • написание миссии театра; • разработка (корректировка) фирменного стиля; • разработка концепции рекламной кампании; • разработка (корректировка) фандрайзингового пакета; • разработка плана PR-акций, направленных на увеличение зрительской аудитории и воспитание культуры посещения театра; • разработка (корректировка) системы отчетности и анализа проделанной работы; • организация выпуска сувенирной продукции и печатной имиджевой продукции; • создание в отделе библиотеки специальной литературы; • пополнение материально-технической базы отдела 	Начальник отдела — PR-специалист
<p>Информационное сопровождение деятельности театра:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение мониторинга СМИ; • написание пресс-релизов; • проведение пресс-конференций; • организация аналитических публикаций в прессе, репортажей на ТВ; • постановка рекламных модулей и роликов в СМИ; • распространение печатной продукции среди различных целевых аудиторий; • рассылка директ-мейлов; • информационная работа с фондом «Жемчужина Урала»; • информационная работа со спонсорами; • организация визуальной и аудиальной информации в фойе театра; • организация работы сувенирного киоска; • продажа продукции, представленной в сувенирном киоске; • ведение финансовой отчетности работы сувенирного киоска 	Менеджер по работе со СМИ (пресс-секретарь)

<i>Функция</i>	<i>Исполнитель</i>
<p>Проведение маркетинговых исследований:</p> <ul style="list-style-type: none"> • составление рейтингов посещения спектаклей за месяц, квартал, сезон; • составление графиков посещаемости спектаклей, в % по каждому месяцу; • сбор отчетов о реализации билетов; • опросы зрительской аудитории на протяжении недели 1 раз в 3 месяца; • печать программ; • ведение банка данных солистов и главных специалистов театра; • анализ результативности рекламы на основе соотношения итоговых показателей 	Менеджер-маркетолог
<p>Организация работы службы волонтеров:</p> <ul style="list-style-type: none"> • создание клуба любителей оперного искусства; • организация встреч членов клуба с их кумирами; • распространение через членов клуба раздаточных материалов театра; • организация с помощью членов клуба различных акций, направленных на популяризацию оперного искусства; • привлечение в члены клуба потенциальных спонсоров театра 	Менеджер по работе с волонтерами. Специалист по связям с общественностью

Должностные инструкции сотрудников отдела маркетинга

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА

Общие положения

1. Должен быть специалистом с высшим гуманитарным или экономическим образованием, опыт работы в сфере культуры не менее пяти лет.

2. Назначение, перемещение и увольнение начальника отдела производится директором театра.

3. В своей практической деятельности начальник отдела руководствуется Законами и Постановлениями РФ, приказами и распоряжениями вышестоящих организаций и настоящей инструкцией.

4. Должен обладать практическим знанием законов, которые могут определенным образом влиять на различные аспекты его профессиональной деятельности.

Непосредственно подчиняется директору театра.

Обязанности

1. Руководство работой отдела.
2. Контроль за выполнением организационно-технических мероприятий.
3. Контроль соблюдения правил техники безопасности, противопожарной безопасности.
4. Разработка проектов перспективных и новых планов.
5. Контроль и руководство за деятельностью специалистов отдела.
6. Обеспечение материально-технической базы.
7. Списание с баланса оборудования в связи с негодностью и выходом сроков эксплуатации.
8. Ежемесячный анализ работы отдела.
9. Подготовка и организация мероприятий по повышению квалификации специалистов своего отдела.
10. Составление заявок на материально-техническое обеспечение с необходимыми расчетами.
11. Подготовка информации для руководства по интересующим его вопросам.
12. Подготовка отчетов для предоставления в плановые органы театра.

Права

1. Требовать предоставления необходимой информации от других подразделений.
2. Вносить предложения по улучшению работы театра.
3. Представлять отдел в вышестоящих организациях по вопросам своей компетенции.

Ответственность

1. За результаты деятельности отдела в целом.
2. За обеспечение отдела материальными ценностями, постоянно контролируя их запасы.
3. За своевременность представления отчетов, за составление и своевременное выполнение оргтехмероприятий.
4. За готовность техники и ее эффективное использование.

Утверждено директором театра и начальником планово-экономического отдела.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО PR

Общие положения

1. Должен быть специалистом с высшим гуманитарным образованием, с опытом работы не менее трех лет.

2. Назначение, перемещение и увольнение специалиста отдела производится по представлению начальника директором театра.

3. В своей практической деятельности специалист руководствуется Законами, Постановлениями РФ, приказами и распоряжениями вышестоящих организаций, директора театра, настоящей инструкцией и указаниями начальника отдела.

4. Должен обладать практическим знанием законов, которые могут определенным образом влиять на различные аспекты его профессиональной деятельности.

Обязанности

1. Разработка программ информирования и взаимодействия с компонентами и адресатами социальной среды театра.

2. Установление, поддержка и развитие необходимых контактов, взаимосвязей и отношений.

3. Подготовка и публикация необходимых информационных материалов, статей для внешнего и внутритеатрального использования.

4. Информирование общественности с использованием СМИ, профессиональных изданий, личных контактов с журналистами и издателями.

5. Организация подготовки фото-, кино-, видеоматериалов, фильмов, мультимедиа.

6. Подготовка и проведение пресс-конференций, выставок, демонстраций, торжественных заседаний, презентаций, приемов.

7. Подготовка речей для первых лиц театра и личное умение выступать публично.

8. Проведение опросов, анализ информационных материалов и документов, участие в интервью, проведение переговоров, сбор необходимой информации.

9. Работа с жалобщиками, выявление и учет претензий, разработка рекомендаций по их предотвращению, профилактика конфликтных ситуаций.

10. Ведение информационной базы театра.

Права

1. Требовать от различных служб театра необходимую информацию и документацию.

2. Вносить предложения и рекомендации по улучшению работы театра, способствующие продвижению его имиджа.

Ответственность

1. За качество и своевременное исполнение вышеперечисленных работ.

2. За достоверность информации.

Утверждено начальником отдела, начальником планово-экономического отдела и директором театра.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО ФАНДРЕЙЗИНГУ

Общие положения

1. Должен быть специалистом с высшим гуманитарным образованием, с опытом работы в сфере культуры не менее трех лет.

2. Назначение, перемещение и увольнение специалиста отдела производится по представлению начальника директором театра.

3. В своей практической деятельности специалист руководствуется Законами, Постановлениями РФ, приказами и распоряжениями вышестоящих организаций, директора театра, настоящей инструкцией и указаниями начальника отдела.

4. Должен обладать практическим знанием законов, которые могут определенным образом влиять на различные аспекты его профессиональной деятельности.

Обязанности

1. Выявление групп, организаций, инстанций, лиц, в поддержке и взаимопонимании которых нуждается или будет нуждаться театр.

2. Составление и подписание договоров.

3. Создание баз данных по спонсорам.

4. Привлечение потенциальных спонсоров.

5. Анализ базы данных по спонсорам.

6. Разработка пакета рекламных услуг театра, предлагаемых спонсорам.

7. Информирование спонсоров о делах театра.

8. Предоставление годового отчета о деятельности театра.

9. Анализ и проектирование фандрейзинговой кампании.

Права

1. Требовать от различных служб театра необходимую информацию и документацию.

2. Вносить предложения и рекомендации по улучшению работы театра, способствующие продвижению его имиджа.

Ответственность

1. За качество и своевременное исполнение вышеперечисленных работ.

2. За достоверность информации.

Утверждено начальником отдела, начальником планово-экономического отдела и директором театра.

2.1. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Как уже говорилось, в условиях современного менеджмента и предпринимательства (сверхплотный рынок, тотальность оперативных информационных связей, и следовательно, жесткая и интенсивная конкуренция, все большая зависимость от социально-культурных факторов среды, мотиваций персонала и т. д.) выживают и процветают только те фирмы, которые постоянно и сознательно занимаются поисками нового, сами ищут себе приключения и трудности, рискуют, опираясь на мотивированные к поиску новые команды специалистов и персонала.

Перманентное (непрерывное и постоянное) нововведение стало естественной и необходимой формой существования фирмы. Поэтому фирма, существующая в современной динамичной и пластичной среде, должна вести себя столь же гибко и подвижно — анализировать свои возможности, перспективы, проблемы, давая ответ на каждый (даже потенциальный) вызов рынка и социальной среды в целом, иметь веер возможных решений и программ.

В связи с этим хочется сделать одно важное замечание. До сих пор довольно широко распространён миф о противоположности рыночной экономики экономике плановой. На этом основании даже формируется идея о «вне», «анти» нововости рыночной экономики, «стихии рынка»,

о том, что планирование является прерогативой исключительно «плановой» экономики.

Однако экономика тоталитарного общества (а точнее — административно-командная система вместо экономики) была не столько плановой, сколько распределительной. Предполагалось, то существующие предприятия, организации и учреждения должны и дальше существовать впредь, и средства (финансовые, материальные) подлежат распределению между ними. «Планирование» сводилось к «кормлению» сложившихся структур — этим, кстати, и объясняется неповоротливость, неспособность к технологическому прогрессу этой экономики, отсутствие заинтересованности менеджеров и персонала в нововведениях.

Вышеописанная схема имеет косвенное отношение к планированию, если не мистифицирует эту центральную функцию управления. Мистика имела место в прямом смысле — предполагалось, что когда Земля сделает один оборот вокруг Солнца, вернется в ту же позицию на орбите, будут выделены новые средства (годовое планирование), а после пяти оборотов соберется очередной съезд КПСС и в экономике страны произойдет что-то радикальное. Так что «плановая» экономика имеет дело с выраженным, примитивным планированием на уровне макроэкономики в лучшем случае и, наоборот, «стихия» рынка требует от фирм планирования постоянного и многообразного, с использованием всего богатства технологий и методик планирования и прогнозирования и изобретением новых применительно к новым задачам.

В рыночной экономике фирма и ее менеджеры имеют дело с такой палитрой методик планирования, с таким обилием плановой документации, какие и не снились апологетам «плановой» экономики.

Зачем надо что-то планировать в условиях рынка? Планирование отнюдь не предполагает непреложность и обязательность реализации каждого плана или программы. Зачем же тогда их разрабатывать? Так же как и исторический анализ, планирование, по сути дела, — способ познания настоящего. История позволяет познать причины нашего «здесь и сейчас», объясняя причины текущего положения дел. Человек, общество, фирма живут затылком вперед, осмысляя и переосмысляя пройденный путь заново с каждым пройденным, пройденным опытом.

Человеку не дано знать свое будущее, но дано видеть возможные проблемы и перспективы. И каждый пройденный этап и период открывает новые горизонты. Поэтому планы, программы, прогнозы — не что иное, как познание все того же настоящего, наших возможностей «здесь и сейчас», рефлексия над существующим положением дел. Пройдет еще какое-то время, и какие-то из этих планов отпадут, а какие-то станут действительностью, откроются новые перспективы, фирма должна будет от чего-то отказаться или сможет себе позволить то, к чему ранее была не готова или не способна. Поэтому фирма, ее менеджеры должны быть постоянно «заряжены», готовы, открыты к этим возможностям. Фирма в любой момент должна иметь веер программ различной степени проработанности и прописанности — как основу своего реагирования на вызовы рынка, общества, времени.

Разрабатываемые планы и программы определяют цели, задачи деятельности, пути и способы их решения и реализации, а значит, необходимость определенных затрат ресурсов, организационные изменения, новые требования к кадрам, системе контроля и т. д. Именно поэтому планирование — центральное звено современного менеджмента. Меняются цели и задачи — меняется структура, содержание, способы управления, а нередко и менеджеры и персонал фирм.

В условиях рыночной экономики планирование (программирование) складывается из двух основных взаимосвязанных частей. Во-первых, это стратегическое (перспективное) планирование, включающее планы и программы на период более 2 лет. Важно подчеркнуть, что стратегические программы разрабатываются не одноразово, а ежегодно, иногда 2 раза в год, подлежат пересмотру, уточнению, доработке, переработке, а иногда отмене в связи с изменением ситуации и перспектив. Вторая часть — это оперативное (текущее) планирование текущей деятельности на период до 2 лет включительно (годовые, квартальные, декадные, недельные и т. п. планы).

Очевидно, что маркетинг, определяющий способы поведения фирмы в соответствии с рыночными перспективами, связан, прежде всего, со стратегическим планированием, разработкой соответствующих маркетинговых стратегий и программ.

Поэтому с точки зрения планирования маркетинг близок к комплексному целевому планированию и программно-целевому подходу, опыт применения которых в российской сфере культуры начал складываться с конца 1980-х гг.² Развитие методологии планирования, шедшее исподволь, прежде всего, усилиями теоретиков, появление функционального, структурного, системного подходов, их интеграция в технологию программно-целевого подхода создали предпосылки для следующего шага — применения концепции и технологии маркетинга, технологий и методик разработки маркетинговых стратегий и программ.

Сами эти стратегии и программы проявляют тенденцию перехода от рассмотрения аналогов конкурентов и изучения спроса к проектированию и конструированию нового спроса, товаров и услуг, производства, его обеспечения и организации роста влияния фирмы в обществе. Иначе говоря, само содержание маркетингового планирования все больше напоминает разработку комплексных целевых программ и ведет к повышению роли программ в маркетинге.

Концепция маркетинга, таким образом, не заменяет, а интегрирует и обобщает систему и опыт планирования. Стратегическое маркетинговое планирование включает в себя:

▣ формулировку миссии (сверхзадачи) фирмы. Ее формулировка может быть заявлена не только с позиций потребителей и общества, поскольку на реализации их интересов строится деятельность фирмы. Более того, миссия не может быть привязана к конкретным товарам и услугам, которые являются способами, средствами решения сверхзадачи, но не являются самоцелями. Так, миссией досугового центра не может быть проведение дискотек, праздников и т. п., а миссией художественной галереи — проведение выставок. Миссия — социальная, культурная и экологическая функция фирмы, в данном случае, соответственно — организация полноценного досуга конкретных групп населения и содействие продвижению в обществе изобразительного искусства. Миссия, таким образом, есть способ понимания фирмой самой себя, своего назначения. Обычно

² Зеленина Л. Э., Тульчинский Г. Л. Программно-целевое планирование деятельности учреждения культуры. — М., 1986.

миссия соответствует формулировке предназначения фирмы в организационно-правовых документах: уставе и положении фирмы. Новая миссия, стратегически осознанная фирмой может породить необходимость новых уставных и других организационных документов;

- ▣ формулировку стратегических целей и задач фирмы на планируемый период: коммерческих, социальных, культурных, организационных и т. д. Такими целями могут быть интенсивное развитие фирмы (ее более глубокое внедрение в рынок, закрепление позиций на нем, расширение границ своей зоны деловой активности, совершенствование товара, рост объема продаж (дохода), рост прибылей), большая интеграция деятельности фирмы (установление контроля над поставщиками, субподрядчиками, системой распределения и реализации своих товаров, кооперация с конкурентами или их подчинение) или диверсификация ее деятельности (как расширение ассортимента похожих, близких товаров и услуг или расширение ассортимента новым товаром для традиционных клиентов, так и расширение круга как товаров, так и потребителей);
- ▣ Маркетинговые программы, устанавливающие на основе стратегических решений что для кого производить и как реализовывать, включая следующие факторы и показатели для каждого из товаров:
 - сводку общих конкретных показателей (объемы услуг и продукции, прибыль, сумму бюджета);
 - характеристику текущей маркетинговой ситуации (объем и сегменты рынка, потребители, среда, конкуренция, факторы сбыта);
 - риски (опасности и проблемы) — как коммерческие, так и для реализации фирмой стратегии маркетинга (товарная, ценовая, сбытовая, стимулирования и мотивация среды и персонала);
 - программу действий (кто, когда и что должен делать);
 - баланс бюджета затрат и меры по оптимизации прибылей (доля рынка, прогноз объема продажи и прибылей);
 - порядок контроля сбыта, доли рынка, отношения клиентов, рентабельности в разбивке по товарам, сегментам рынка, территориям, режим маркетинга.

Стратегии и маркетинговые программы могут быть конкретизированы в текущих плановых документах, бизнес-планах, дополнены системами анализа, оценки, контроля, корректировки деятельности.

Очевидно, таким образом, что центральная роль стратегии — определить как содержание конкретных планов, так и организацию обеспечения их выполнения, требования к контролю и персоналу. Цель стратегии — удостоверить, что фирма находит и развивает перспективные виды деятельности, сокращая и сворачивая слабые.

Именно стратегия задает содержание конкретного маркетингового комплекса фирмы (табл. 12).

Таблица 12

Место стратегии в маркетинге и менеджменте

АНАЛИЗ	СТРАТЕГИЯ	РЕАЛИЗАЦИЯ
Понимание мотивации фирмы, рынка, среды	Программа деятельности Решение	Исполнение
Сегментация рынка Изучение потребителя Изучение конкурентов Исследование тенденций в отрасли и общеэкономических тенденций Исследование среды Оценка состояния и возможностей фирмы	Товарная стратегия Ценовая стратегия Стратегия рекламы и стимулирования Стратегия сбыта Организационная инновация Финансовый контроль	Организация производства Стимулирование персонала и среды Товародвижение Сбыт Реклама и стимулирование продаж Сервис

2.2. ТИПЫ И ВИДЫ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Маркетинговые стратегии различаются по различным основаниям: прежде всего, они различаются по товарам или по товарным группам. Стратегии различаются также по срокам, на которые они разрабатываются: двух-, трех-, четырех-, пяти- и т. д. -летние программы; по уровню принятия решения, то есть уровню управления: стратегии, отрасли, ее подразделения, службы. Могут различаться

стратегии и по методам разработки — например, прогнозные, программно-целевые, нормативные и т. д.

Однако приведенные различия оставляют маркетинговые программы и стратегии в рамках обычных классификаций видов планов. Собственно маркетинговое различие связано, прежде всего, с общей направленностью деятельности фирмы на рынке, программируемой стратегией. В этой связи традиционно различают три основных типа стратегии:

- ▣ стратегия экспансии (экстенсивного роста), т. е. расширение своей деятельности на данном рынке, своей доли на нем;
- ▣ стратегия интенсивного (органического) роста, основанная, прежде всего, на все более глубокой сегментации данного рынка, и следовательно, все более глубокой специализации и модификации товаров и услуг;
- ▣ стратегия диверсификации, т. е. активного выхода фирмы на новые рынки с новыми клиентами, с новыми товарами и услугами.

Еще до Второй мировой войны редкие фирмы шли на диверсификацию. Устойчивые связи, традиционная клиентура, налаженная технология, оборудование удерживали менеджеров от диверсификационных стратегий. Однако в послевоенный период по нарастающей приходило осознание, что жизнеспособность фирмы напрямую связана с ее диверсифицированностью. Диверсификация способствует большей укрепленности позиций фирмы на рынке, облегчает перемещение капиталов из одной сферы в другую, содействует взаимной поддержке, взаимоподкреплению и дополнению различных товаров, технологий, сбытовой сети.

В общем плане можно различать ряд маркетинговых стратегий относительно спроса:

1. *Стимулирующий* (спрос) *маркетинг*. Традиционный маркетинг поощрения ясно выраженного спроса.

2. *Развивающий маркетинг*. Применим в случаях нечетко оформленного спроса, например, в работе с родителями, желающими всестороннего развития детей, но не знающими, как конкретно можно этого добиться в местных условиях; с посетителями, ищущими интересного досуга и т. д. В этом случае речь может идти о развитии спроса с переходом к стимулирующей стратегии.

3. *Ремаркетинг* — связан с обновлением интереса к товарам и услугам. Иногда в сфере культуры для этого достаточно сменить наименование, жанр, набор сопутствующих услуг, просто ввести новый режим работы.

4. *Синхромаркетинг* — заключается в выравнивании коммерческих результатов за счет балансирования цен в зависимости от колебания объемов продаж различных товаров.

5. *Поддерживающий маркетинг* — разновидность защитной стратегии, заключающаяся в поддержании достигнутого уровня и объема работы.

6. *Демаркетинг* — подавление чрезвычайно большого спроса, с которым данная фирма не может справиться. Продолжение деятельности в условиях неудовлетворенного спроса может иметь негативные последствия для статуса фирмы, поэтому, например, завышение цен на этот вид услуг способствует оптимизации спроса.

7. *Противодействующий маркетинг* достаточно распространен в сфере культуры. Он направлен на подавление иррационального и антисоциального спроса, ведущего к негативному поведению.

По своей методологической направленности также обычно различают три основных типа стратегий:

- ▣ *стратегии недифференцированные* обычно практикуются большими фирмами-монополистами в условиях отсутствия конкуренции, когда фирма предлагает унифицированную модель товара (услуги) «потребителю «вообще»»;
- ▣ *стратегии дифференцированные* (прежде всего по товарам), предлагают различным группам потребителей специфицированные по их потребностям модификации товаров и услуг. Такие стратегии связаны обычно с углублением и закреплением позиций фирмы на рынке («углубление в рынок»);
- ▣ *стратегии концентрированные* — обычно это стратегии выхода на рынок, требующие концентрации средств и усилий вокруг конкретного вида товара, рассчитанного на очень конкретную (узкую) группу клиентов. Такие стратегии традиционно принимаются на короткий период времени и составляют удел преимущественно малых фирм.



Рис. 9
Кривая Портера

Особенности последних трех типов стратегий можно проиллюстрировать с помощью кривой Портера (рис. 9), демонстрирующей финансовую эффективность стратегий при определенных позициях фирмы на рынке.

Кривая эта имеет не аналитический, а только иллюстративный характер. Она демонстрирует, что успеха можно добиться и при небольшой доле рынка, но за счет конкретной («точной»)

работы с потребителем, или при большой доле рынка — пользуясь дифференцированной стратегией. Зато даже довольно удачные позиции на рынке не принесут фирме особого успеха, если она будет придерживаться недифференцированной стратегии. Хотя и здесь возможны исключения. Так, «бродвейская модель» театрального маркетинга реализует именно недифференцированную стратегию.

Еще более конкретна и специфична стратегия фирмы в зависимости от способа действий и отношения к конкуренции, принимаемых фирмой. Прежде всего, это наступательные стратегии. Такие стратегии могут применяться к старому рынку: выход на него с новым товаром, модификацией старого или просто активное вытеснение с него конкурентов традиционным товаром. Могут они применяться и к новым рынкам: перенос традиционного товара на новые рынки или выход с товаром на новых для фирмы клиентов.

Необходимость в наступательной стратегии может быть обусловлена насыщением рынка, конкурентной борьбой, открывшимися новыми возможностями технологии, просто необходимостью увеличить объем продаж.

Наступательная стратегия — это не обязательно прямая атака на конкурентов, лобовой штурм их позиций. Концентрированные наступательные стратегии могут предполагать сосредоточение усилий на главном направлении деятельности, например с отдельной узкой группой потребителей, но могут и осуществляться шаг за шагом, сегмент

за сегментом рынка. Концентрированно могут также захватываться пространственные плацдармы. Например, фирма, осуществив первоначально прорыв в областном или районном центре, закрепившись на этом рынке, с удобного плацдарма начинает распространять свою деятельность на другие населенные пункты. На рынке культуры в больших городах очень многое зависит от удачно выбранного плацдарма, каковым обычно оказывается место в центре информационных, транспортных и прочих потоков.

Наступательная дифференцированная стратегия также может иметь различные модификации. Например, стратегия «тисков» (окружения конкурентов), когда фирма уклоняется от прямой конкурентной борьбы, оставляя за конкурентами их традиционную клиентуру, но обкладывает их со всех сторон, закрепляясь на работе с другими группами потребителей на этом рынке, не допуская активных действий конкурентов в этих сегментах. Или стратегия «граблей», когда фирма выходит на рынки конкурентов, но, в отличие от них, более тонко и глубоко дифференцирует товары и услуги по потребителям и, как старую траву или листья, «сгребает» клиентуру конкурентов.

Наступательная недифференцированная стратегия практически невозможна из-за повышенного риска. Вообще наступательные стратегии обладают большей рискованностью по сравнению с другими.

По статистическим данным, неудачи настигают до 40% нововведений на рынке ширпотреба, до 20% — на рынке промышленных товаров, и до 18% — на рынке услуг. Поэтому большие фирмы стараются обычно уклониться от чисто наступательных действий. Наступательная стратегия — типичный удел малых фирм. Их иногда так и называют — венчурными (рисковыми) фирмами. Большие фирмы, в силу большей инерции, в связи с мощной материальной базой, сложившейся репутацией и т. д., склонны скорее не рисковать сами, а создавать дочерние малые фирмы, выделяя им средства и играя по отношению к ним роль холдинга.

Свои интересы они закрепляют в учредительном договоре с дочерней венчурной фирмой. Ее удача дает главной фирме основание для обоснованных нововведений. Поэтому для крупных фирм характерна «стратегия второго», когда фирма приступает к активным действиям, уже видя перед собой успех тех, кто «протоптал новые тропинки».

И хотя американцы называют такую стратегию «глотать пыль скачущей впереди лошади», именно «стратегия второго» дает крупной фирме возможность принимать менее рискованные решения, нести меньшие убытки за счет снижения неоправданных затрат, а затем утвердить свои новые позиции на рынке, нагнать и перегнать, а то и поглотить «первых» — возможности для этого у крупных фирм всегда есть, и немалые.

Еще более типичны для крупных фирм защитные стратегии удержания своих позиций. Это может быть концентрированная оборона конкретных рынков, не допущение на них активности конкурентов, но может быть и дифференцированная стратегия, с «арьергардными боями», а то и «партизанской войной».

Защитная стратегия может переходить в стратегию отступления (сворачивания бизнеса), а то и стратегию ликвидации спроса в силу экологических, медицинских соображений или иррационального характера соответствующих потребностей.

Все большее распространение получает лицензионная стратегия в двух ее основных разновидностях. Фирма по каким-то соображениям может начать сворачивание своей активной деятельности на рынке (устаревание товара, необходимость концентрации средств и сил на других товарах и т. п.), но, поскольку она — автор разработок и технологий, имеет налаженные сбытовые и информационные связи, постольку фирма продает другим фирмам лицензии на соответствующие виды деятельности. Уйдя из активного бизнеса, фирма продолжает получать доходы, причем условия отчислений, оговоренные в договоре по продаже лицензий, могут быть различными: от продажи без права модификации до предоставления таких прав с соответствующими процентами отчислений.

Возможна обратная ситуация — фирма, выходя на новый рынок, не хочет нести рискованных затрат на новые разработки, предпочитая приобрести лицензию (опять-таки на различных условиях). Очевидно, интересы продавца и покупателя лицензии диаметрально противоположны. Первый заинтересован максимально продлить право собственности и получение доходов, невзирая на возможные модификации товара покупателем. Последний — получить право на этот товар, внести в него

минимальные модификации и отсечь право продавца на доход. Балансом этих интересов является договор о продаже лицензии. Лицензионная стратегия, важная в производственной сфере, приобретает особое значение в сфере непромышленной, в том числе — в культуре, особенно после принятия закона об интеллектуальной собственности. В этом случае сценарии, сценарные планы, методики, разработки и т. п. становятся активным предметом лицензирования.

Довольно распространена в сфере культуры стратегия приобретения (накопления) материальной базы, специалистов, малых фирм. Менеджеры фирмы, разумеется, при наличии свободных средств, могут брать на работу первоклассных специалистов, использовать самое современное оборудование и инвентарь, не задумываясь особенно о характере будущей деятельности. Специалисты, если это действительно компетентные и энергичные работники, сами найдут себе поле деятельности, открывающее перед фирмой новые горизонты. Аналогично и первоклассное оборудование, хорошие здания, помещения открывают новые технологические возможности, не сознававшиеся ранее.

Примером такой стратегии может служить деятельность фонда «Интегратор» в Санкт-Петербурге. Ни один коллектив, обращавшийся в этот фонд за поддержкой, не получает отказа. Наоборот — его проблемы тщательно рассматриваются и он получает финансовую, техническую или организационную помощь. Но за счет сотрудничества с различными организациями и коллективами в сфере науки, культуры, техники фонд получает исключительные возможности диверсификации.

Нельзя не упомянуть еще одну стратегию, довольно распространенную в период первоначального накопления и приватизации. Речь идет о «разбойничьей», или «пиратской», стратегии — игре без правил, а точнее, рыночном беспределе. Но надо отдавать себе отчет, что по мере интеграции России в цивилизованный рынок возможности этой стратегии (кажущейся иногда наиболее эффективной) будут сокращаться.

Сказанное относится к общим стратегическим решениям. Но каждая стратегия, так или иначе, требует уточнений, конкретных технологий и методов разработки, к рассмотрению которых мы и переходим.

2.3. ЗОНА ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ, МАРКЕТИНГОВЫЙ КОМПЛЕКС И БИЗНЕС-ПЛАН

От чего зависит выбор стратегии? От товара, от потребителя, от конъюнктуры рынка, от цен, их образования и динамики, от конкуренции и поведения конкурентов, от возможностей фирмы — финансовых, материально-технических, организационных, кадровых, информационных, — от издержек и затрат средств, от сбытовой сети, от степени диверсификации деятельности фирмы, от общественного мнения и репутации фирмы на рынке и в обществе, социально-политической ситуации в обществе и целого ряда других факторов (сил), влияющих на принятие решений и их реализацию.

Система этих факторов в своей совокупности задает зону деловой активности (ЗДА) фирмы относительно конкурентных товаров и рынков. Иногда ее называют коммерческой зоной или зоной хозяйствования. Важно учесть, что ЗДА — не географическое понятие, и если описывает пространство (зону), то не столько физическое, сколько рыночное. В одном и том же физическом пространстве (стране, регионе, населенном пункте) может быть создано практически бесконечное количество ЗДА. Поэтому выработка стратегии должна опираться на учет и анализ факторов, составляющих ЗДА.

Менеджеры любой фирмы, приступающей к активной деятельности, должны ответить (хотя бы для себя, не говоря уже о возможных партнерах или учредителях) на ряд вопросов, а точнее — групп вопросов. Эти ответы и характеризуют, в конечном счете, конкретную ЗДА.

1. КАКОВ НАШ ТОВАР? Тут, что ни слово, то вопрос. Что за товар я собираюсь предлагать рынку? Каковы его конструктивные, технические, физические и, главное, потребительские качества? Насколько этот товар наш? Является ли, и в какой степени, фирма собственником этого товара? Или выполняет лишь посредническую роль? Каковы его себестоимость и возможная цена? Какой возможный обмен товара или услуг может предложить рынку фирма?

2. КАКОВ НАШ ПОТРЕБИТЕЛЬ? Кто будет потребителем товара? Каково количество потребителей (сколько их)? Каковы их потребности и привычки в этой сфере потребления?

3. КАКОВ СПРОС? Это очень важная группа вопросов. Прежде всего — кто будет источником платежеспособного спроса? Отнюдь не всегда и не обязательно это будет сам потребитель товара — ситуация, характерная для сферы культуры и для nonprofits вообще. Например, работа с детьми, подростками, инвалидами, пенсионерами, группами малоимущих граждан, этнографические искусства, ремесла и т. д. Во всех этих видах деятельности спрос может покрываться самим потребителем лишь в незначительной части. Какую-то часть спроса обеспечивает государство и муниципальные власти, какую-то часть — общественные организации, какую-то — сфера бизнеса и т. д.

Далее — каков объем спроса? Его можно оценить в натуральных показателях (количество товара, объем услуг в единицах, комплектах, штуках), а также в стоимостных показателях (рублях, СКВ) — фактически характеризующих возможный объем продаж.

Насколько стабилен спрос? Идет ли речь об услугах и товаре, спрос на которые имеет сезонный или даже разовый характер? Связан ли он с политической конъюнктурой (выборами, кризисом, конфликтами и т. п.) или со спецификой календаря (юбилеи, праздники, знаменательные даты)? Идет ли речь о спросе стабильном или имеющем динамику роста (спада)? Спрос может быть также скрытым (неявным), чрезмерным, отрицательным, а то и отсутствующим.

Объем потребления в сфере культуры реагирует на разные причины экономического, научно-технического, психологического, социально-демографического и т. п. плана. Обычно считается, что основным регулятором спроса выступает цена товара. Но, и особенно в сфере культуры, потребитель ищет не столько дешевизны, сколько качества услуги, сопутствующий комфорт и престиж. Поэтому ценовые методы маркетинга решают скорее тактические задачи, тогда как неценовые — более «стратегичны».

4. КОНКУРЕНЦИЯ. Эта важная группа вопросов выступает часто своеобразным тестом на компетентность менеджеров. Кто твои конкуренты? И если авторы идеи, проекта, программы, разработки не в состоянии дать на этот вопрос ясный и полный ответ, то мы имеем дело с «плодом большого воображения, покрытым мраком неизвестности», как говорил А. П. Чехов, маниловщиной,

беспочвенным прожектерством. Чрезвычайно редко кто имеет возможность действовать на рынке «в гордом одиночестве», всегда имеются хотя бы потенциальные конкуренты. И не только необходимо, но и чрезвычайно полезно знать положение дел конкурентов, — они являются важнейшим источником товарных идей, информации о возможных рисках и т. п. Какие проблемы испытывают конкуренты на рынке? В чем их достижения, успехи, — и за счет чего? Каковы их объемы продаж, прибыли, финансовое положение и перспективы? Какова их возможная реакция на наши активные действия?

Конкурентами учреждений культуры зачастую являются практически любые организации, обслуживающие население, занятые освоением его свободного времени (включая общественные организации, движения, объединения). Так, по России лишь 7–8% свободного времени населения осваивается музеями, библиотеками, парками, клубами.

5. ТЕХНОЛОГИЯ. Какими технологиями мы будем пользоваться? Какими методическими разработками, ноу-хау? Являемся ли мы их собственниками?

6. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ. Имеются ли у нас необходимые материально-технические ресурсы: здания, помещения, оборудование, инвентарь, инструменты, энергия? Если нет — каковы источники их получения и на каких условиях?

Обеспечена ли программа финансами? Имеются ли необходимые финансовые средства для начала деятельности? Имеются ли дополнительные источники финансирования (кредит, спонсорство, меценатство)?

Каково организационное обеспечение? Какие структуры, организации, подразделения будут осуществлять программу? Имеются ли у них необходимые для этого полномочия?

Существует ли необходимое кадровое обеспечение? Имеются ли у фирмы компетентные менеджеры, специалисты и персонал необходимой квалификации? Или необходима их дополнительная подготовка или переподготовка? Или они будут приглашены (на каких условиях и откуда?) фирмой?

Располагает ли фирма необходимым транспортным обеспечением программы?

Имеется ли в распоряжении фирмы необходимая информация и информационная технология? Кто и как будет вести учет? Каковы источники информации?

7. РЕАЛИЗАЦИЯ И СБЫТ. Кто и как будет обеспечить реализацию? Сама фирма? С помощью агентов? С помощью дилерской сети? Чьей и на каких условиях? Какие необходимы меры по формированию, мобилизации и стимулированию системы реализации товаров и услуг?

8. ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ (СРЕДА). От каких инстанций и социально-культурных сил зависит успех (или неудача) дела? Каковы позиция и отношение (в том числе, возможное) к программе властей, общественного мнения и общественных организаций, населения? В чем они совпадают с интересами фирмы и каким образом учитываются и координируются? В чем они противоречат интересам фирмы, и тогда — как будут учтены и скорректированы возможные противодействия?

9. ФАКТОРЫ УСПЕХА И РИСКА. Если менеджеры и авторы проекта программы не видят или не могут указать эти факторы, их планы также останутся фантазией, представляющей, в лучшем случае, теоретический или лично-биографический интерес. Очень важно осознать и сформулировать основные факторы успеха и риска. Каковы финансовые, коммерческие риски фирмы при реализации данной программы? Каковы возможные меры их предупреждения и страхования? Существует ли (и в чем состоит) угроза репутации фирмы, ее марке? Какие меры необходимы для ее предотвращения?

10. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ. Речь идет о расчете (балансе, смете) затрат и доходов от реализации проекта. Как и между кем будет распределяться доход? Какие и куда будут выплачены налоги? С кем и какие предполагаются расчеты и выплаты? Будет ли получена прибыль? Как и между кем она будет распределена? Или весь доход будет реализован в рамках программы и на развитие фирмы, как это имеет место в случае некоммерческой деятельности?

Перечень характеристик ЗДА можно укрупнить (упростить) до схемы У. Фокса (рис. 10).

В описании и анализе ЗДА следует не только исходить из реальных возможностей фирмы, но и принимать в расчет



Рис. 10
Схема Фокса

ожидаемые изменения и перспективы: развитие базы, демографическую динамику, миграцию населения, появление квалифицированного персонала, специалистов, инфляцию, динамику моды, технологический прогресс и т. п.

Ответы на эти вопросы и описывают ЗДА фирмы относительно конкретного товара. Характеризующие ЗДА факторы задают маркетинговый комплекс — целостную систему маркетинга относительно конкретного товара или услуги.

Маркетинговый комплекс строится с учетом двух основных групп факторов (сил), оказывающих на него влияние.

(А) *Внешние факторы* (факторы рынка и среды), в том числе:

1. Привычки и поведение потребителей (в том числе — потенциальных клиентов).

- Мотивации потребления. (Что заставляет приобретать товары и пользоваться услугами?)
- Привычки и поведение при покупке. (Кто и как приобретает этот товар?)
- Тенденции развития и изменения привычек и поведения.

2. Методы торговли (сбыта, реализации, распределения) и отношение сбытовой сети к товару.

- Структура сбытовой сети, занимающейся реализацией товара или услуг (агенты, дилеры, дистрибьюторы и т. д.).
- Мотивации торговой сети.
- Практика реализации и торговых отношений.
- Динамика тенденций в практике, методах и отношении сети реализации к товару.

3. Конкуренция.

- Способы конкуренции (по ценам, по качеству товаров и услуг и т. д.).
- Имеющийся на рынке выбор для потребителя (по товару, по целям, по сервису).
- Положение фирмы на рынке — объем реализации, доля на рынке.
- Имеющиеся формы непрямо́й конкуренции.
- Планы и тенденции бизнеса конкурентов.
- Возможная реакция конкурентов на планы фирмы.

4. Государственное регулирование рынка и контроль:

- в отношении данного товара или товарной группы;
- в отношении цен;

- в отношении методов конкуренции;
- в отношении рекламы и продвижения товаров.

5. Социально-культурная среда.

- Позиции, интересы и практика властных структур (представительных, исполнительных, судебных органов власти).
- Позиции и практика средств массовой информации (ТВ, пресса, радио) относительно данной зоны деловой активности.
- Позиции, интересы и практика общественных организаций: партий, профсоюзов, движений, фондов и т. п.
- Общественное мнение населения.
- В табл. 13 представлены уточнения ряда факторов макросреды в сфере культуры.

Таблица 13

Характеристика факторов макросреды в сфере культуры

Факторы	Основные характеристики
Политические	Государственный строй, состояние государственного режима (война, оккупация, террор), правовая база функционирования сферы культуры, государственная поддержка сферы культуры
Экономические	Экономическая конъюнктура и инфляция. Покупательная способность населения. Налогообложение и финансирование организаций культуры
Демографические	Половозрастная структура, численность, плотность населения. Рождаемость, смертность, устойчивость семейных союзов, религиозная, этническая однородность. Уровень миграции
Природные	Уровень развитости, использования потенциала природных ресурсов. Источники топливно-энергетических ресурсов и сырья. Экологические показатели, их нормативы и уровень их соблюдения. Развитость системы государственного контроля охраны окружающей среды и регулирования интенсивности использования запасов топлива, энергии и сырья
Научно-технические	Состояние и развитие научно-технического прогресса в базовых отраслях экономики. Степень внедрения новых технологий и уровень их разработанности в общественном производстве. Показатели экономической и технической безопасности существующих и перспективных технологий
Социально-культурные	Традиции, обычаи, менталитет населения, языковые особенности, организационная и потребительская культура, динамика культуры поведения

(Б) *Внутренние факторы* или *факторы производителя*, в том числе:

1. Товар (услуга).
 - Характеристика товара, отношения его потребительских, технических и т. п. качеств и особенностей.
2. Цены.
 - Уровень цен.
 - Психологические особенности ценообразования (например, целесообразно округление цен или нет).
 - Определение ценовой политики фирмы: твердая или изменяющаяся цена, районирование цен и т. п.
3. Торговая марка — отдельная или единая с другими фирмами.
4. Торговая сеть.
 - Методы реализации и продажи (непосредственно потребителям, через розничную торговлю, через оптовую сеть, агентами или иными каналами сбыта).
 - Характер и степень представительства дилеров в работе фирмы.
5. Реклама.
 - Способы рекламы.
 - Виды рекламы для потребителей и для торговых структур.
 - Роль рекламы.
6. Упаковка товара или услуги.
7. Подача товара или услуги.
8. Обслуживание (сервисные услуги).
9. Перемещение товара: складирование, перевозка.
10. Информационное обеспечение.
 - Способы сбора информации о реализации товара и реакции рынка и среды.
 - Используемые информационные технологии.
 - Методика учета и контроля.

Описание ЗДА и маркетинговый комплекс лежат в основе ряда важнейших решений и документов. Например, они могут быть конкретизированы в бизнес-плане, структура и содержание которого отличаются от описания ЗДА и маркетингового комплекса лишь большей подробностью и детализацией факторов, поскольку

бизнес-план является программой реализации конкретного коммерческого проекта. Он включает в себя:

1. Титульный лист, в т. ч.:
 - название и адрес фирмы;
 - названия и адреса ее учредителей;
 - краткую суть проекта;
 - общую его стоимость.
2. Вводную часть (обычно 3–4 стр.) в т. ч.:
 - цель проекта;
 - сроки его реализации;
 - авторы проекта.
3. Общий анализ ЗДА, в т. ч.:
 - анализ тенденций развития;
 - потенциальные потребители и клиенты;
 - потенциальные и действительные конкуренты;
 - рынки необходимых ресурсов и средств (цены, объемы, источники, доступ к ним).
4. Сущность проекта, в т. ч.:
 - характеристика товара и услуг;
 - сведения о фирме;
 - сведения о менеджерах, специалистах и персонале фирмы, их квалификации.
5. Производственный план, в т. ч.:
 - характеристика возможностей фирмы;
 - характеристика возможностей субподрядчиков, партнеров, поставщиков;
 - характеристика используемых помещений, технологий, методики, образования, инструментов.
6. План маркетинга, в т. ч.:
 - спрос и его емкость;
 - каналы сбыта и реализации, условия поставок, меры стимулирования сбыта;
 - реклама;
 - прогноз объема продажи и его динамики.
7. Организационный план, в т. ч.:
 - форма собственного товара;
 - сведения о партнерах и пайщиках;
 - мера ответственности фирмы и партнеров;
 - информационное обеспечение проекта;
 - меры по обеспечению PR;
 - сведения о членах руководства (правления, совета и т. п.);

- организационная структура проекта и распределение обязанностей по обязанностям и задолженности.

8. Оценка риска, в т. ч.:

- возможные слабости проекта, коммерческие и инновационные риски, меры по их предотвращению, страхованию;
- альтернативные стратегии.

9. Финансовый план, в т. ч.:

- баланс доходов и расходов;
- точка самоокупаемости вложений;
- оптимальный размер вложений;
- источники средств и основные направления их использования;
- порядок распределения и использования возможной прибыли.

10. Приложения, в т. ч.:

- справочно-информационные письма;
- копии лицензий;
- прейскуранты поставщиков;
- копии исходных материалов;
- Curriculum vitae (резюме) ведущих менеджеров и специалистов, авторов проекта.

Бизнес-план придает точность и конкретность проекту программы, отчетливо демонстрируя его возможности.

Главное отличие бизнес-плана от описания ЗДА и маркетингового комплекса — в его назначении. В отличие от них, бизнес-план предназначен не для «внутреннего пользования» при выработке стратегии фирмы, а для предложений партнерам, смежникам, поставщикам, для использования в рекламных, справочно-информационных материалах, в том числе направляемых в государственные органы, средства массовой информации, для связей с общественностью, переговоров.

Бизнес-план — это итоговый продукт принятия стратегических решений. Причем методика составления бизнес-планов все более активно распространяется на некоммерческую сферу, в т. ч. и на сферу культуры. Например, заявки на финансирование программ из бюджетных средств все чаще принимаются в форме бизнес-планов. А иногда эта форма заявок и проектов является обязательным условием их приема и рассмотрения. Так поступают, например

Комитет по культуре Санкт-Петербурга, Комитет по экономике и финансам и другие органы власти.

К сожалению, практически все бизнес-планы, подготовленные российскими предпринимателями, просто поражают своей плохой, с точки зрения международной предпринимательской практики, подготовкой и непроработанностью.

Подавляющее большинство бизнес-планов готовятся только с технической стороны, а грамотный финансовый и маркетинговый анализ является скорее исключением, чем правилом.

Важно отметить, что отсутствие методик подготовки бизнес-планов ни в коей мере нельзя рассматривать в качестве причины такого положения дел — при желании всегда можно обратиться в российскую или западную консалтинговую фирму, представительства которых действуют в стране, либо принять участие в соответствующем семинаре. Кроме того, только за последние два года практически каждое более-менее заметное в предпринимательских кругах бизнес-издание считало своим долгом остановиться на этом вопросе. Однако даже при этом говорить о каких-либо российских методиках в данном случае не совсем корректно, поскольку как таковых отечественных методик подготовки бизнес-планов не существует (не стоит путать бизнес-план с технико-экономическим обоснованием (ТЭО), что происходит на каждом шагу!), а общепринятые в мире методики в нашей стране, как показывает практика, существуют в отрыве от тех предприятий и проектов, которые непосредственно в них нуждаются.

Тем не менее, стоит проанализировать вопросы проработки основных блоков, которые в комплексе составляют бизнес-план, и по возможности сравнить их с общепринятыми в мировой предпринимательской практике методиками. Основой для сравнения могут быть базовые направления нескольких методик: методика UNIDO, руководства по подготовке бизнес-планов ряда американских консалтинговых фирм (Associated South West Investors Goldman Sax International и др.), а также фирмы ST International, чей опыт интересен применительно к условиям российского рынка. (В дальнейшем рассмотрении в разделе использован аналитический материал Шт. Шааба и М. Раевского.)

Информация о партнерах

В отечественной практике фактически полностью отсутствует информация о компании-инициаторе проекта. О необходимости наличия информации о партнере у потенциального инвестора (а тем более иностранного), казалось бы, должны знать все. Информация о своей фирме практически во всех российских бизнес-планах представляет собой либо скудную справку с указанием адресов и телефонов, либо чуть расширенную — с перечислением сфер деятельности, в которых работает российская компания. Лишь немногие понимают, насколько важно для потенциального инвестора взглянуть на компанию изнутри.

Наличие соответствующего раздела в бизнес-плане — необходимое условие для успешной реализации проекта, который он представляет.

Согласно большинству западных методик и международной практике, качество подачи информации в разделе должно быть как можно более высоким, а ее объем — исчерпывающим для того, чтобы менеджеры фирмы-инвестора смогли как можно более «прозрачней» увидеть своего партнера, убедиться в его честности и компетентности. Поэтому здесь должны быть представлены не только и не столько фирма в целом, сколько характеристика как руководящей команды в целом, так и по возможности каждого из топ-менеджеров в отдельности. При этом важно все: от финансовых результатов предприятия за последние годы деятельности до биографий руководителей компании. Примечательно, что некоторые американские методики даже рекомендуют выносить информацию о менеджерском персонале будущей фирмы в отдельный раздел бизнес-плана.

В отличие, скажем, от раздела, посвященного исследованию рынка, здесь у руководителей фирм нет препятствий для получения информации. Для них доступны любые источники. То, что российские менеджеры ими не пользуются, можно объяснить, пожалуй, лишь той излишней скрытностью, которая годами насаждалась во времена существовавшей прежде плановой экономики.

Маркетинг

Это, пожалуй, самое сложное из всего, с чем может столкнуться предприниматель при подготовке бизнес-планов применительно к нынешним условиям российского рынка. Для того чтобы привлечь инвестиции, компания

должна продавать свой товар на большом и растущем рынке, где даже малая его доля, которой овладела компания, может представлять собой значительный объем продаж. Конкурентная борьба, которую ведет компания, должна быть выгодной, но не настолько тяжелой, чтобы поглотить ее без остатка. Обычно блок маркетинга в бизнес-планах объединяет один или два раздела, цель которых — в представлении серьезных фактов, убеждающих в том, что предлагаемая к производству продукция или услуга имеют значительный рынок сбыта и могут продаваться на нем, невзирая на конкуренцию.

Самая глобальная проблема состоит в получении достоверной информации о состоянии того или иного исследуемого рынка. У зарубежных фирм путь куда проще: они могут получить нужные данные в местных торговых палатах, в отраслевых и торговых ассоциациях, в специализированных печатных изданиях, в конце концов — в консалтинговых и маркетинговых фирмах и т. д.

У нас же все гораздо сложнее. Специализированных печатных изданий, где бы публиковались отчеты об исследованиях состояний рынков, как таковых нет. Официальная статистическая информация совершенно не отражает реальное состояние дел (во всяком случае, в Санкт-Петербурге), а исследования некоторых фирм типа «Санкт-Петербургского маркетингового центра» основываются также на официальной информации, которую петербургские предприятия и фирмы предоставляют государственным финансовым и налоговым органам. Понятно, что подобные данные (по известным причинам) не могут рассматриваться как объективные. Опираясь на это, можно сделать вывод, что качество и объективность маркетинговых исследований в рамках подготавливаемого российской фирмой бизнес-плана практически полностью зависят от полноты и качества информации, которой она располагает.

О степени проработки разделов этого блока различные методики говорят по-разному. Методика UNIDO посвящает исследованиям рынка сбыта один раздел, в котором рекомендует дать ответ на вопрос об объемах производства данного продукта, ведущих производителях, их акциях, перспективах роста спроса на продукт. Здесь осуществляется прогноз сбыта продукции по сегментам рынка

и затрат на маркетинг. В целом такой анализ может быть охарактеризован как общий и оценочный и более подходит применительно к основной массе неисследованных российских рынков. Исходя из этого, главным итогом раздела должен стать вывод о предполагаемой производственной мощности предприятия.

Другая методика, так или иначе, включает в маркетинговый блок сразу четыре раздела: изучение и оценка рынка, планы дизайна и разработок, риск и предполагаемые проблемы, а также такой своеобразный, на первый взгляд, раздел, как польза обществу. В отличие от предыдущей методики, фирме, разрабатывающей инвестиционный проект, рекомендовано провести не просто анализ, а целое исследование, не только подразумевающее солидный бюджет, но требующее достаточно большого запаса различных ресурсов для его осуществления. Бесспорно, к такой подготовке проекта должна стремиться каждая заинтересованная фирма. Однако в нынешних условиях скорее всего собственными силами это смогут осуществить единицы.

Поэтому как вывод может прозвучать рекомендация более активного использования для этой работы специалистов консалтинговых и маркетинговых фирм.

Финансовый анализ

В отношении данного блока самый распространенный недостаток российских бизнес-планов заключается в том, что финансовый анализ здесь во многих случаях основан на показателях, характерных только для советской экономики, и поэтому чаще напоминает технико-экономические обоснования. Это главным образом относится к тем бизнес-планам, которые готовятся «внутри» фирм, т. е. без привлечения к работе консалтинговых и маркетинговых компаний.

Международная же практика обоснования проектов использует несколько обобщающих показателей, позволяющих подготовить решение о целесообразности (нецелесообразности) вложения средств. В их числе:

- ▣ чистая текущая стоимость (Net Present Value of Cash Flow);
- ▣ рентабельность (Rate of Return);
- ▣ период возврата капитальных вложений (Pay-Back Period);

- ▣ максимальный денежный отток (Cash Outflow);
- ▣ точка безубыточности (Break-Even Point).

Организационный и технический блок

Пожалуй, на сегодняшний день это наименее спорная часть бизнес-плана даже с учетом нашей российской спецификации. Практически все методики тем или иным способом включают в этот блок следующие разделы:

- ▣ описание продукции или услуг;
- ▣ местоположение и общую характеристику предприятия;
- ▣ организационный план производства и сроки осуществления проекта.

О чем никогда нельзя забывать в этих разделах — это доходчивость, корректность в терминах и грамотный перевод на иностранные языки (если, конечно, бизнес-план предназначен для иностранного партнера). В противном случае либо хорошо подготовленный документ не будет понятен потенциальному инвестору с технической стороны, либо просто-напросто не будет воспринят им всерьез. В бизнес-плане не должны быть раскрыты только те позиции, которые непосредственно относятся к описываемому типу предприятия и сфере деятельности. Наверное, поэтому в последнее время в международной предпринимательской практике деловые документы подобного рода принято писать односложными предложениями и употреблять такие речевые обороты, которые однозначно указывали бы на смысл той или иной фразы.

Программа должна иметь «знак прочности» — возможность оперативно отреагировать на повышенный спрос. Например, рассчитывали набрать в музыкальную студию 30 детей, а желающих оказалось втрое больше. Отказы будут серьезным упущением для престижа фирмы, а то и снижением конкурентоспособности, так как конкуренты вряд ли упустят открывшуюся возможность.

Бизнес-план — необходимый набор документов, фактов, включающий анализ информации и оценку рынка, собранный в единый документ, дающий возможность в случае его одобрения и поддержки получить кредит, а следовательно, — начальный капитал для развития фирмы, программы или разового мероприятия.

Это сложный и объемный документ, составляемый конкретно для определенного проекта, на основе установленного, стандартного плана.

Ниже приведен сокращенный (в силу коммерческого характера некоторых данных и расчетов) вариант бизнес-плана, составленного для музыкального центра «Лига продюсеров «ИНО»» (использована разработка С. Крупиной).

Бизнес-план создания Лиги продюсеров «ИНО»

1. Лига продюсеров «ИНО» создается с целью объединения усилий менеджеров и продюсеров музыкальных коллективов в организации концертов, проведения фестивалей, гастролей.

Задачами (функциями) Лиги являются:

- ▣ создание своей студии звукозаписи;
- ▣ рекламная деятельность с целью пропаганды новой культуры, а также финансирование начинающих талантливых музыкантов;
- ▣ изготовление и продажа сопутствующих музыкальных товаров (фото-, видео-, аудиопродукция, а также памятные майки, значки и т. п.);
- ▣ проведение концертных акций с другими организациями, и для этой цели связь с музыкальными организациями в нашей стране и за рубежом;
- ▣ проведение консультаций, маркетинговых услуг, менеджмент.

Более подробное описание работ и услуг «ИНО» содержится в Уставе Лиги.

Далее дается описание качества услуг и особенности сервисного обслуживания.

2. Оценка рынка сбыта.

Основной потребитель данной продукции — молодежь в возрасте от 16 до 34 лет. Люди различного достатка, вкуса.

За счет разноплановости коллективов, сотрудничающих с «ИНО», охватывается практически весь рынок современной поп-, хип-хоп- и рок-музыки, а также примерно 2/3 рынка авангардной музыки.

Приблизительный прогноз заполняемости залов (с учетом опыта проведения нескольких концертов) составляет как минимум 89,9%. В крупных городах (Москва, С.-Петербург) эта цифра превышает 105%.

3. Оценка конкурентов.

В настоящее время в СПб существует около 5 официальных музыкальных организаций. Но у всех этих клубов имеются существенные минусы.

Центр «Амфир» ведет неправильную концертную политику, его коллективы, работающие по контрактам, находятся в невыгодном положении (завышенный процент отчисления на рекламу, отсутствие прав и свободы выбора), кроме того, из-за неправильной организации и плохой работы агентов центр несет постоянные убытки, не успевая следить за всеми направлениями деятельности.

Примечание. Данный прогноз оправдался спустя год после написания этого бизнес-плана — «Амфир» практически обанкротился. Относительно Рок-клуба аналогичный прогноз также оправдался. Его положение «монстра» заметно пошатнулось. Единственное, на чем он держится — это отчисления с концертов таких гигантов рока, как Гребенщиков, группы «Алиса», «Пикник», «ДДТ».

4. Стратегия маркетинга.

Самый обширный раздел, включающий следующие пункты.

- Схема продвижения гастролей, календарные планы концертов, акций.
- Ценообразование (на билеты, афиши, плакаты, аудио-фотопродукцию).
- Реклама.
- Методы стимулирования продаж.
- Формирование общественного мнения о фирме «ИНО».

Вкратце, мнение о фирме складывается исходя из многих факторов: рентабельность, уровень относительно конкурентов, имидж.

Но, учитывая специфику Лиги продюсеров «ИНО», огромную роль играет и уровень профессионализма сотрудников, музыкантов, управляющих продюсеров, а также личные контакты, внешний вид, характеристики концертов, искусственные сенсации, сплетни и т. п.

Музыкальная жизнь очень разнопланова. Мнение о фирме может каждый день измениться. Истинный авторитет завоевывается изо дня в день планомерной, порядочной работой.

5. План производства.

План включает в себя следующие пункты:

- ▣ наличие определенных мощностей;
- ▣ условия закупки дополнительной техники;
- ▣ возможные контакты по поводу расширения;
- ▣ проблемы;
- ▣ издержки.

Каждая из указанных позиций подкрепляется документами (бухгалтерия учредителя или оценочная комиссия).

7. Организационный план.

Описание плюсов и минусов будущих сотрудников, требования к квалификации.

Требования к коллективам, которые будут работать по контрактам (права, обязанности сторон).

8. Юридический план.

Правовой аспект рассматривается в зависимости от формы открываемой фирмы. В данном случае — это филиал СПб отделения Фонда культуры. Таким образом, «ИНО» предоставляется помещение и право пользования юридическим адресом и расчетным счетом.

Бизнес-план дополняют учредительные документы; устав, протокол о намерениях, договор об аренде или о правах Лиги продюсеров «ИНО» как филиала-подразделения СПб Фонда культуры.

9. Оценка риска и страхования.

Форс-мажорные условия.

Все имущество СПб Фонда культуры и его филиалов застраховано от лица головного управления.

10. Финансовый план.

План включает в себя:

- ▣ прогноз объемов реализации музыкальной продукции;
- ▣ баланс денежных расходов и поступлений;
- ▣ сводный баланс активов и пассивов, т. е. кредитоспособность.

11. Стратегия финансирования.

Стратегия включает в себя:

- ▣ сроки окупаемости вложений;
- ▣ план получения средств для создания или расширения предприятия;
- ▣ смету (приблизительную) и расчеты;
- ▣ сроки возврата вложений и доход инвестора.

В случае необходимости возможен следующий уровень конкретизации программы — так называемая «логистика» — перечень организационных, коммерческих, научно-технических, производственных, сбытовых и т. п. мероприятий, составляющих последовательность конкретных операций и событий по реализации проекта. Логистику полезно представить в виде сетевого плана (сетевого графика).

Однако следует помнить, что в основе оперативных планов и бизнес-планов лежат факторы, образующие ЗДА и маркетинговый комплекс. И без анализа этих факторов, характеристики их динамики, перспектив невозможна выработка программы. Среди этих факторов можно рассмотреть основные группы, решение по каждой из которых может быть выделено в самостоятельную стратегию. Речь идет о таких группах факторов, как товарный комплекс, цены, сбыт и комплекс продвижения (стимулирование рынка и среды, реклама, PR, управление сопротивлением и т. п.) По-английски эти 4 группы факторов называют «4P»: Product, Price, Place, Promotion. Таким образом, можно говорить соответственно о четырех основных маркетинговых стратегиях: товарной, ценовой, сбытовой и продвижения.

Каждая из них предполагает методы анализа и разработки, к рассмотрению которых мы и переходим.

ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ

Разумеется, маркетинговая стратегия фирмы предполагает продать как можно больше своих товаров потребителю, продать эти товары новым потребителям, разработать и продать новые товары. Но целью фирмы не может быть просто получение прибыли. В этом плане у рэкета, наркоторговли и проституции нет и не может быть конкуренции по «уровню рентабельности».

Деловая активность каждой фирмы связана с конкретным товаром, удовлетворяющим конкретные человеческие и социальные потребности. Поэтому товар, как все, что может удовлетворять чьи-то потребности и предлагаться рынку для привлечения внимания, приобретения, потребления или использования, является центральным звеном любой деловой активности. Как говорят американцы, это гвоздь, на котором висит шляпа.

Как уже говорилось, товаром могут быть физические объемы (продукты, изделия), услуги, лица («звезды», исполнители, политики, ученые, производители), места (памятники культуры, места отдыха, туризма и т. п.), организации, идеи, проекты.

Все эти товары могут иметь три основных уровня зрелости, т. е. готовности к реализации и предложению рынку (рис. 11).

- ▣ Уровень товарной идеи — фактически, замысел товара.
- ▣ Уровень товара в реальном исполнении (товар + его свойства и особенности + упаковка + оформление + качество + марочное (фирменное) название + марка (знак — имя, символ,

эмблема), этикетка, а также правовая защита). Этот комплекс не обязательно должен быть реализован полностью. Речь идет о своеобразной «матрешке» или «кочане» дополнения и облачения товара все более развитыми рыночными компонентами.

- ▣ Уровень товара с подкреплением (товар + доставка + услуги + гарантии (выгоды) + сервис + монтаж + ремонт).

Уже из такой общей характеристики товарного комплекса очевидно, что товарная стратегия как определение товарной номенклатуры (системы ассортиментных групп товаров) фирмы — центральный момент выработки общей стратегии.



Рис. 11
Уровни зрелости товара

3.1. ИДЕЯ ТОВАРА

Фирма может выходить на рынок с качественно новым, не имеющим аналогов товаром, на который еще не было спроса. Но принципиально новые товары появляются исключительно редко. Чаще речь идет о коренном усовершенствовании традиционного товара, еще чаще — о простом усовершенствовании, модификации. Иногда фирма выходит со старым товаром на новый рынок. Но откуда берутся идеи товаров, новых товаров или их модификации? Основных источников товарных идей всего три:

1. **КОНКУРЕНТЫ.** Это главный источник идей и информации. Аналоги, перехваты идеи, альтернативные проекты, сервисное дополнение — все они имеют источником опыт конкурентов.

2. **ПОТРЕБИТЕЛИ.** Идея нового товара или модификации часто возникает в результате изучения потребителя. К этому источнику зачастую сводят маркетинговый анализ, что вряд ли правомерно. Часто фирме проще действовать, опираясь на опыт конкурентов (стратегия «второго»). Кроме

того, идея принципиально новый товар никак не может возникнуть при изучении нужд потребителя — у того просто нет такой потребности, ее еще предстоит сформировать.

3. ПРОИЗВОДИТЕЛЬ. Идеи производителя, продиктованные научно-техническими разработками, технологическими возможностями, чаще всего являются источником принципиально новых товаров. Но и в других случаях, в конечном счете, как идеи потребителя, так и конкурентов реализуются, только став идеей производителя. И наоборот — любая творческая фантазия, так или иначе, проходит проверку потребителем и конкурентами.

Любая товарная идея проходит несколько стадий реализации.

1. Поиск идеи товара (идеи конкурентов, потребителя и производителя).

2. Отсев идеи и выбор главной.

3. Разработка программы.

4. Изготовление и рыночная апробация.

5. Тестирование качества и сертификация.

6. Оформление, упаковка и маркировка.

7. Подготовка рынка, сбыта и рекламная кампания.

8. Масштабное производство и активный выход на рынок.

Но можно ли уменьшить возможный риск? Как принять наименее ошибочное решение? Этому служат специальные технологии и методики.

ТРЕБОВАНИЯ РЫНКА К ТОВАРУ

Создавать то, что будет продаваться, означает производить товар и оказывать услуги, которые будут соответствовать требованиям рынка.

Изучение требований рынка к товару включает в себя:

- ▣ сегментацию рынка, т. е. выделение групп потребителей данной ЗДА;
- ▣ понимание (характеристику) потребителя, его социально-психологических особенностей, мотиваций;
- ▣ анализ фирменной структуры рынка, прежде всего — наличия конкурентов и особенностей их деятельности;
- ▣ формулирование требований к качеству товара — стандартных, потребительских, конструктивных;
- ▣ рассмотрение возможностей обеспечения патентной чистоты товара.

Сегментация рынка заключается в разбивке (делении) рынка по группам потребителей, для которых могут быть необходимы отдельные товары (услуги).

Сегментация может быть основана на логических операциях деления и классификации. В этом случае могут быть проведены различные дифференциации потребителей: географические (региональные — по районам, микрорайонам, домам, населенным пунктам, областям, странам и т. п.); поведенческие (активное, пассивное, индифферентное поведение); психологические (по темпераменту, характеру и т. д.); возрастные, образовательные, этнические; по интенсивности потребления и т. д.

Сегментация может проводиться по самым различным основаниям. Выбор зависит от целей и конкретного товара (услуг). В одном случае это социально-экономические особенности региона, численность и плотность населения. В другом — возраст, образование, пол, семейное положение, уровень достатка, национальность, вероисповедание и конфессиональная принадлежность, профессия и т. д. В третьем — образ и стиль жизни, субкультуры и т. д.

Сегментация может проводиться и на основе простой группировки потребителей. Так, рынок в сфере культуры, дифференцируемый на основе классификаций, малопродуктивен — такая сегментация соответствует, скорее, теоретическим (социологическим, педагогическим и т. п.) требованиям, но не требованиям практического маркетинга. Так, развивавшийся в методике КТР «дифференцированный подход» к аудитории предполагал ряд социально-демографических классификаций: по роду занятий, по профессии, по возрасту и т. п. Но эти важные для социолога классификации не срабатывали в сфере свободного времени, поскольку предполагалось относиться к человеку как к рабочему, полеводу, животноводу, ИТР и т. д.

Поэтому в сфере культуры более продуктивна разбивка рынка на основе простой группировки.

▣ Фирмы (предприятия, организации, учреждения и их коллективы) с возможной дальнейшей дифференциацией по конкретным фирмам или также по составу их персонала (руководители, ИТР, молодые специалисты и т. д.).

▣ Учащаяся молодежь — с возможной дальнейшей сегментацией по учебным заведениям (вузам, училищам,

школам) и по годам обучения (младшие классы, учащиеся 5–7 классов, старшеклассники и т. п.).

- ▣ Общественные организации — властные структуры, депутаты, кандидаты в депутаты, партии, движения, профсоюзы и т. д., группы их актива.
- ▣ Группы по месту жительства — дети дошкольного возраста, семьи, пенсионеры, инвалиды, проживающие в рабочих и студенческих общежитиях, жители отдельных поселков, сел, улиц, микрорайонов.
- ▣ Группы по интересам: любительские объединения, клубы по интересам, кружковая и курсовая сеть.

Глубина дальнейшей дифференциации зависит от целей, возможностей и необходимости, но рынок любого учреждения в сфере культуры составляют именно эти, указанные здесь, основных групп потребителей.

Понимание (характеристика) потребителей заключается прежде всего в осознании их личностных и групповых мотиваций по каждому выделенному сегменту. Такая характеристика должна содержать указание на важнейшие факторы потребительского поведения.

Такие факторы могут быть объединены в четыре основные группы:

А. Факторы культуры — определяемые этнически-национальными, нормативно-ценностными традициями; субкультурой (молодежной, национальных меньшинств, профессиональной и т. д.); социальным положением (статусом).

Например, в преимущественно протестантских США ценностными нормами мотивации поведения являются личный успех, инициатива, активность и работоспособность, практичность, комфорт, здоровье, сила, индивидуальная свобода, филантропия.

В отличие от этой мотивации, мобилизующей человека на счастливую жизнь в этом мире, российско-советский духовный опыт определяется радикально иным нормативно-ценностным содержанием, в котором доминируют нравственный максимализм, справедливость, коллективизм, святость как самоцельное страдание и т. п. В этом случае речь идет о коллективизме, мобилизующем человека на жизнь в каком-то ином, но не этом мире «здесь и сейчас».

Серьезно отличаются мотивации и у потребителей, принадлежащих к различным субкультурам.

Б. Факторы социальной группы — задаются социальными ролями, играемыми индивидами, семьей, референтными группами. Хорошим примером в этом плане являются этапы семейного положения человека:

1. Молодой человек без семьи и детей.
2. Семья типа «Полное гнездо I стадии» (в семье имеется младший ребенок до 6 лет).
3. «Полное гнездо II стадии» (младшему ребенку более 6 лет).
4. «Полное гнездо III стадии» (дети на попечении родителей).;
5. «Пустое гнездо I стадии» (дети живут отдельно, глава семьи работает).
6. «Пустое гнездо II стадии» (родители — пенсионеры).
7. Вдовствующий работающий супруг.
8. Вдовствующий пенсионер.

Каждая из этих стадий задает определенный и очень характерный легко узнаваемый спектр потребительского поведения, в т. ч. в сфере культуры и досуга.

В. Личностные факторы — определяются возрастом (физическим и личностно-психологическим, к которому человек относит себя сам), родом занятий, экономическим положением, достатком, образом жизни, типом личности и ее представлением о себе.

Г. Психологические факторы — определяются установками, восприятием, мышлением, темпераментом. Главное на этом этапе — осознание реальных мотиваций потребителя, т. е. его типичных побуждений удовлетворения потребностей, причем типичными способами.

Для формулировок анализа мотиваций могут использоваться различные модели видов мотиваций (см. главу о мотивации в данном пособии).

Характеристика должна содержать указание не только основных мотивов, но и типичных способов их реализации, удовлетворения соответствующих потребностей. В самом общем виде это могут быть:

- ▣ самообеспечение;
- ▣ отъем у другого (от воровства до разбоя и рэкета);
- ▣ обмен или сделка.

Маркетинг рассматривает, естественно, последний вариант. Следует только помнить, что как бартерная, так

Метод простой качественной характеристики

№	Показатели	Единицы измерения	Характеристика	Характеристика + изменение характеристики	Конкурирующие фирмы
1	Объем производства	млн руб.			
2	Объем сбыта	млн руб.			
3	Доли в общем объеме	%			
4	Место в экспорте				
5	Активы	млн руб.			
6	Чистая прибыль	млн руб.			
7	Амортизационные отчисления	млн руб.			
8	Долгосрочная задолженность	млн руб.			
9	Краткосрочная задолженность	млн руб.			
10	Объем вложений	млн руб.			
11	Отчисления в фонды	млн руб.			
12	Средние издержки				
13	Оборотные средства	млн руб.			
14	Чистая прибыль	млн руб.			
15	Качество товара				
16	Смена организационной структуры	лет			
17	Другие варианты				

Таблица 15

Метод рейтинга (ранжирования)

№	Показатель	Единицы измерения	Рейтинг фирмы
1			
2			
3			

Проблемы производителя связаны со своими требованиями, предъявляемыми к качествам товара:

- ▣ обеспечение необходимого объема продаж;
- ▣ устойчивость в конкуренции;
- ▣ удержание необходимой доли рынка;
- ▣ создание и развитие новых ЗДА;
- ▣ сохранение и развитие занятости на фирме;
- ▣ поддержание и рост репутации фирмы.

Соотнесение и сопряжение этих групп качеств может заключаться в составлении перечней, таблиц.

После получения набора качеств будущего товара производится его позиционирование — сравнение с конкурентными товарами, их местом на рынке и в сознании потребителя. Это необходимо для принятия собственно стратегических решений по данному товару.

3.2. АНАЛИЗ МЕСТА В КОНКУРЕНЦИИ

Стратегические решения по товару существенно зависят от условий и возможностей данной фирмы в данный момент на данном рынке. Для определения целесообразности и характера активных действий может использоваться ряд достаточно формализованных и наглядных методик.

Следует только подчеркнуть, что приводимые ниже модели и схемы анализа и решений являются именно моделями, схемами, направлениями движения мысли. Все они в конкретном применении предполагают конкретный подсчет конкретных показателей (экономических, финансовых, натуральных и стоимостных). Опытному менеджеру для принятия решений вполне достаточно данных бухгалтерского учета — их динамика дает практически исчерпывающие основания принятия решений.

Именно опыт и лежит в основе приводимых моделей. Они могут быть использованы в программном обеспечении автоматизированных рабочих мест (АРМ) с использованием компьютерных технологий.

Ниже приводятся три варианта табличного метода анализа (табл. 14, 15 и 16).

Балльный метод

№		Баллы фирмы
Ф1		
Ф2		
...		
Фп		
Всего баллов		

Из такого сравнительного анализа по группам факторов (например, услуги, цены, сервис, продвижение) видно, с какими фирмами реально конкурирует данная. В то же время, работа более продвинутых фирм может служить ориентиром и программой совершенствования и развития собственной деятельности.

Очень наглядный, хотя и несколько упрощенный, анализ места в конкуренции был предложен Бостонской консультационной (консалтинговой) группой (БКГ) и получил название «матрицы БКГ». Матрица представляет собой диаграмму, где горизонтальная ось демонстрирует показатели доли рынка фирмы (в долях или процентах от общего объема продаж на рынке данного товара). Очевидно, что эти показатели задают ряд от 0, когда эта фирма на рынке отсутствует, до 1 (в долях) или 100% (в процентах), когда фирма является монополистом. По вертикали указываются коммерческие показатели работы на рынке с данным товаром (объем продаж, прибыль, рентабельность). Две оси задают пространство, в котором определяется точка, характеризующая деятельность фирмы с данным товаром в настоящем времени (или в перспективе).

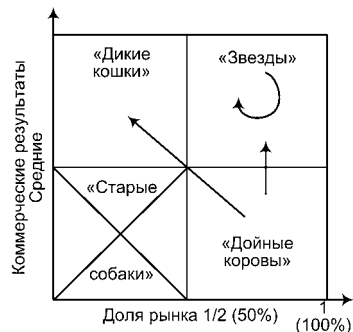


Рис. 13
Матрица БКГ

Для наглядности анализа по каждой оси могут быть введены главные интервалы — доля рынка до 1/2 (0–50%) и более 1/2 (50–100%), а также коммерческие показатели выше и ниже средних (рис. 13).

Для наглядности анализа по каждой оси могут быть введены главные интервалы — доля рынка до 1/2 (0–50%) и более 1/2 (50–100%), а также коммерческие показатели выше и ниже средних (рис. 13).

Построенное таким образом пространство оказывается развитым на 4 квадранта, каждый из которых получил в литературе образное название: «старые собаки» (малая доля рынка при коммерческих результатах ниже средних), «дикие кошки» (малая доля рынка при высоких доходах), «дойные коровы» (большая доля рынка) и «звезды» (высокая прибыльность при доминировании на рынке — мечта менеджера).

Стратегическое решение зависит от того, в пространстве какого квадранта оказываются показатели фирмы. Варианты стратегий указаны на диаграмме пунктирными линиями.

- ▣ «Старые собаки» — деловая активность в этом квадранте явно неоправдана и либо подлежит свертыванию, либо от подобных проектов следует отказываться, не приступая к ним.
- ▣ «Дикие кошки» — бизнес чрезвычайно привлекателен, однако позиции фирмы не очень прочны. Поэтому возможны два основных стратегических решения: либо экспансия для завоевания большей доли рынка, либо концентрированная стратегия упрочения позиций фирмы на ее сегменте (углубление в рынок).
- ▣ «Звезды» — мечта любого менеджера, близкая к монополии позиция на выгодном рынке. В этом случае стратегия также очевидна — удержание, защита своих позиций от неизбежной активности конкурентов.
- ▣ «Дойные коровы» — «свое дело» фирмы, не очень прибыльное, зато кормящее. Стратегия в этом положении предполагает жесткий финансовый контроль и аккумуляцию средств для последующего прорыва либо за счет концентрации — сужения рынка при повышении прибыльности (например, путем радикальной модификации и повышения качества товара), либо за счет более рациональной ценовой политики, повышения качества и т. д. — улучшения коммерческой результативности.

Другая методика (не исключая, а дополняющая предыдущую) связана с определением конкурентного статуса фирмы (КСФ) относительно конкретного товара. Базовая формула КСФ (она может дополняться рядом качественных коэффициентов) соотносит планируемый и оптимальный уровень рентабельности, соотношение

которых может быть сведено к соотношению планируемого уровня вложений (инвестиций, затрат) с оптимальным и критическим объемами вложений на реализацию деятельности:

$$КСФ = \frac{P_{пл}}{P_{опт}} = \frac{V_{пл} - V_{кр}}{V_{опт} - V_{кр}}$$

Смысл формулы раскрывает графическое изображение функции дохода на вложения (Д/В) от вложений, которая представляет собою аналитическую кривую (рис. 14).

Отсутствие вложений ($V=0$) дохода не принесет. Но и малые вложения ($0 < V < V_{кр}$) несут только убытки. И только при определенном объеме вложений дело может окупиться. Поэтому $V_{кр}$ называется также «точкой самоокупаемости». Дальнейший рост вложений (в производство, в базу, в рекламу, в подготовку персонала и т. д.) ведет к росту доходов, но лишь до определенного уровня ($V_{опт}$), так как дальнейший рост вложений неоправдан — он приведет лишь к снижению доходов. Например, один и тот же уровень доходов (прибылей) — D/V_1 — можно получить при объемах вложений как V_1 , так и V_2 . V_2 , превышающий $V_{опт}$, является уже неоправданным объемом вложений. Поэтому для стратегического решения очень важно знать $V_{кр}$ и $V_{опт}$ — граничные условия любой деловой активности: точку самоокупаемости и оптимальный

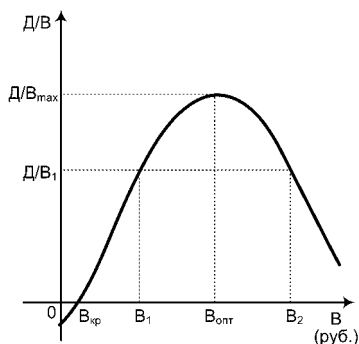


Рис. 14
Графическое изображение функции дохода на вложения

объем вложений, ниже которых и выше которых затраты не оправданы. Именно на интервале $V_{кр} - V_{опт}$ и определяются конкретные возможные размеры вложений — $V_{пл}$.

Если их размер может изменяться от $V_{кр}$ до $V_{опт}$ ($V_{кр} \leq V_{пл} \leq V_{опт}$), то не трудно заметить, что интервал значений КСФ — от 0 (при $V_{пл} = V_{кр}$ вся дробь равна 0) до 1 (при $V_{пл} = V_{опт}$ дробь равна 1).

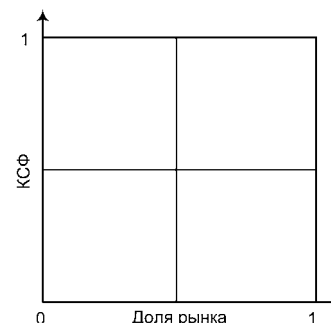


Рис. 15
Модифицированная матрица БКГ

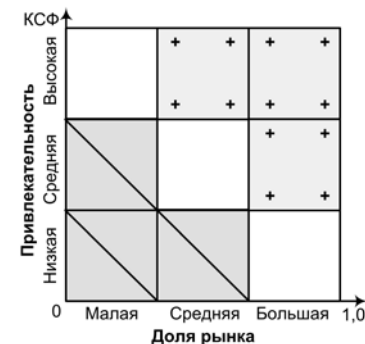


Рис. 16
Матрица Маккинси

Стратегические решения могут приниматься в зависимости от значения КСФ:

- ▣ 0,0–0,2 — КСФ плохой;
- ▣ 0,2–0,4 — КСФ слабый;
- ▣ 0,4–0,6 — КСФ средний;
- ▣ 0,6–0,8 — КСФ хороший;
- ▣ 0,8–1,0 — КСФ отличный.

С помощью методики определения КСФ может быть модифицирована матрица БКГ. При этом достигается большая методическая точность (рис. 15).

Или то же пространство анализа может быть разбито не на 4, а на 6 базовых квадрантов, образуя матрицу Маккинси (рис. 16).

Косыми пунктирными линиями обозначены зоны неоправданного бизнеса, сплошными вертикальными — стратегии типа «зарабатывать и защищаться», крестиками — зоны с хорошими позициями в конкуренции.

Если фирма работает одновременно по нескольким программам, то стратегическое решение по ним может быть принято с помощью метода ранжирования по КСФ. Для этого определяется КСФ каждого проекта. Затем они выстраиваются по ранжиру (рейтингу): первыми в этом списке стоят проекты с наибольшим КСФ, далее по убыванию. Последним в перечне указывается проект с наименьшим КСФ. Затем этот перечень соотносится с имеющимися в распоряжении фирмы средствами на стратегическую перспективу и производится их распределение. Программы

и проекты, имеющие наивысший КСФ, получают приоритетный режим вложений, так как эти виды бизнеса наиболее оправданы. Однако в результате этой процедуры с какого-то момента средств может оказаться недостаточно, — это и означает, что оставшиеся программы должны быть либо свернуты, либо для них должны быть найдены дополнительные источники финансирования.

3.3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА И СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Преыдушие методики выработки товарной стратегии рассматривали товар как бы в статике, не затрагивая динамики его развития на рынке. Между тем, каждый товар имеет жизненный цикл, описываемый так называемой кривой Гомпарта, демонстрирующей динамику доходов (прибылей, рентабельности) в зависимости от этапов (времени) «жизни» товара на рынке (рис. 17).

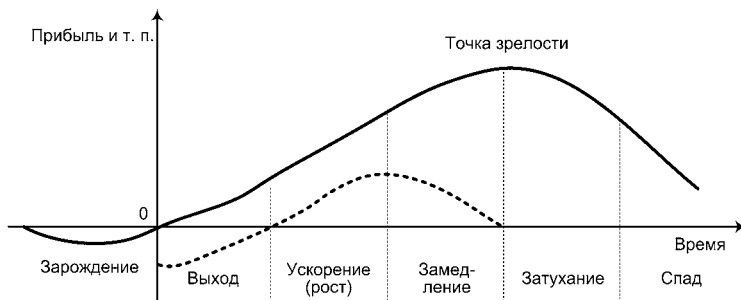


Рис. 17
Кривая Гомпарта

Можно выделить следующие этапы жизненного цикла товара с соответствующими особенностями и соответствующими им стратегиями поведения фирмы.

1. *Зарождение*. Товара на рынке еще нет, он проходит как бы «внутрифирменную» (внутрифирменную) стадию замысла и разработки, выработки необходимых программ, определения оптимальных сроков выхода на рынок.

2. *Выход* (начало). «Рождение» товара, его появление на рынке. Обычно на этом этапе товар предлагается малыми

порциями (партиями). Объемы его реализации невелики. Себестоимость товара на этом этапе наиболее высока, цены тоже высокие. Прибыли незначительны, а доходы на вложения могут быть и отрицательными (что демонстрирует на графике штриховая линия доходов на вложения). Технология еще не отработана, а значит и в качестве товара возможны недостатки и «накладки». Конкуренция обычно практически отсутствует, а покупатель инертен.

Ключевую роль на этом этапе играют конструктивные особенности и потребительские качества товара, его дизайн и оперативная обратная связь с потребителем, необходимая для доработки качества товара по возможным рекламациям и нареканиям.

Маркетинг на этом этапе должен быть направлен на стимулирование рынка, осведомление потребителя о товаре, активное формирование сбытовой сети (мобилизация ее к следующему этапу), определение возможных конкурентов и вариантов их поведения.

Затраты на рекламу высоки и высока их доля в общей сумме затрат. Реклама на этом этапе несет прежде всего информационный характер, но должна дополняться активным стимулированием непосредственно продаж: льготы, купоны, конкурсы, викторины, ярмарки и т. п. Акцент в рекламе целесообразно делать на обращении не к потребителю в целом, а к его трендовой группе — наиболее динамичной, откликающейся на новое и перспективной части потребителей данного товара. Типичной трендовой группой является, например, молодежь.

3. *Рост* (ускорение) — этап ускоренного темпа роста доходов. Этот этап характерен минимальными издержками и массовым выпуском товара на рынок. Технология уже наработана и качество товара высокое (выше, чем на предыдущем этапе). Растет число конкурентов, слетающихся на перспективный бизнес, но конкуренция на этом этапе не носит угрожающего характера, так как всем находится место на рынке. Товар, что называется, «пошел». Потребитель активен, объем продаж растет, растут и прибыли, достигая пика к концу этапа. Цены носят оптимальный характер, поскольку только на этом этапе спрос и предложение достигают баланса.

Ключевую роль на этом этапе играют минимизация издержек и организация массового сбыта товаров. Этап

роста — «звездный час» менеджеров и предпринимателей, собственно ради него и затевается любой бизнес.

Стратегия маркетинга на этой стадии состоит в избегании прямой конкуренции, укреплении позиций за счет модификаций товара, углубления в рынок и создания предпочтительной марки, обеспечении оптимально высокого уровня цен (за счет тщательного контроля за спросом), своевременном снижении цен для привлечения дополнительных клиентов, обеспечении бесперебойности каналов сбыта. Расходы на рекламу могут возрастать в абсолютном выражении, но их доля в общей сумме издержек снижается существенно. Начинается переход от спокойной информативной манеры рекламы к все более агрессивной. Целесообразно указывать в ней не просто достоинства товара, а его преимущество по сравнению с конкурентами, необходимо все большее дистанцирование и позиционирование товара в сравнении с аналогами.

4. *Замедление* темпов роста доходов (не снижение — доходы все еще могут возрастать, замедляется их рост) свидетельствует о насыщении рынка. Вследствие роста конкуренции и высокого качества товара (наиболее высокого к концу этапа) потребитель становится все более разборчивым — начинается его время. Поэтому растут издержки (интенсивная реклама, углубление ассортимента и модификаций). Конкурентная борьба доходит до ценовой конкуренции — иногда единственным средством и решающим фактором борьбы может стать снижение цен. Поэтому рост прибылей замедляется и даже падает.

Наиболее эффективной стратегией на этом этапе является уход на другой рынок. Накопленный опыт, технология, компетентный и мотивированный персонал — все это применяется к еще не насыщенному рынку. Именно это обстоятельство является главным стимулом «вывоза капитала за границу», а на внутреннем рынке (сняв с него «пенки» на этапе роста) фирма идет дальше, реализуя новые товарные идеи и программы с потребителем, активно реагирующим на марку фирмы.

Уход может быть неполным, например за счет лицензионной стратегии — продажи лицензий желающим

продолжать бизнес. Обеспечив себе источник дохода, выйдя из активного бизнеса, сама фирма, опять-таки, приступает к новым проектам. Можно, разумеется, за счет все новых модификаций пытаться продлить жизненный цикл товара, но необходимо отдавать себе отчет, что это путь все больших издержек, а главное, он бесперспективен — товарная идея уже отработана. Поэтому чрезвычайно редко компетентные менеджеры успешных фирм дотягивают дело до точки зрелости.

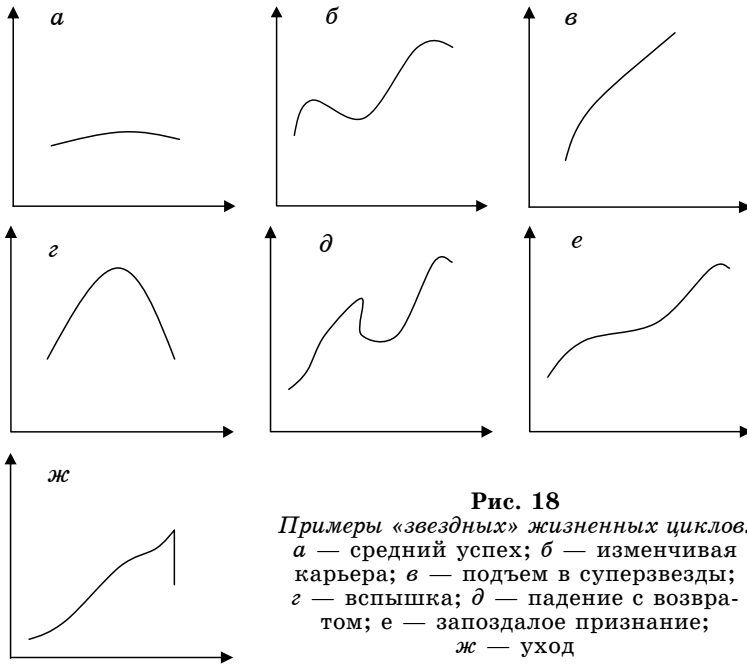
Но если фирма со своим товаром находится в этой стадии, то ее стратегия будет заключаться в отстаивании своей доли рынка, попытке все более глубокой сегментации, привлечении новых потребителей, все более активном стимулировании продажи, снижении цен (при наивысшем качестве товара!).

Реклама на этом этапе носит наиболее агрессивный, назойливый характер, доля издержек на нее заметно возрастает, она адресуется уже к наиболее массовой и консервативной части потребителей. И очень важно, рано или поздно готовя себя к уходу из этой ЗДА, обеспечить уровень марки и репутации фирмы, собирая и ведя за собой, таким образом, потребителей — приверженцев марки фирмы.

5. *Затухание* и спад — это стадия уже не замедления роста, а прямого падения дохода (объемов продаж). Выход из конкуренции приобретает лавинообразный характер. Цены продолжают падать (в целях удержания потребителей), хотя возможны и их всплески, так как за счет выхода из конкуренции на рынке могут образовываться лакуны, а инерция потребления, привычка к товару могут еще действовать. В расчете на эти всплески («поскребыши» бизнеса) некоторые фирмы задерживают полный уход с рынка. Но в любом случае стратегия маркетинга на этом строиться не может.

Сказанное можно проиллюстрировать примерами жизненных циклов, реализуемых отдельными знаменитостями, «звездами» (рис. 18).

Если же говорить об организации, компании, то ее первостепенными целями неизбежно становятся обновление товарного ассортимента, диверсификация, плавный переход к другим товарам при сокращении позиций на рынке и репутации фирмы в обществе.



Если фирма работает в нескольких ЗДА, то очень важно установить баланс жизненных циклов соответствующих товаров.

Очень нежелательна ситуация их практического совпадения (рис. 19).

Стратегия должна строиться в расчете на поддержание баланса, а то и совокупного экономического роста фирмы (рис. 20).

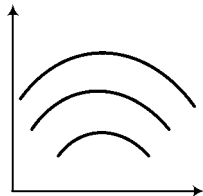


Рис. 19
 Совпадение жизненных циклов

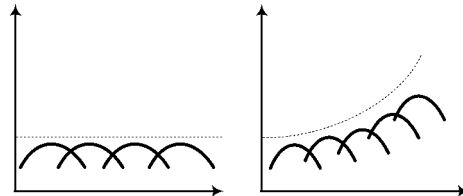


Рис. 20
 Стратегия поддержания баланса и совокупного экономического роста фирмы

К С Ф	Отличный								Настоящее время
	Хороший				①	②			
	Средний								
	Слабый								
	Плохой								
Жизненный цикл		Зарождение	Начало	Рост	Замедление	Затухание	Спад	Жизненный цикл	
К С Ф	Отличный	⑤							Планируемый период
	Хороший		④		①				
	Средний					②			
	Слабый								
	Плохой								

Рис. 21
 Методика жизненных циклов, дополненная методикой КСФ

Методика жизненных циклов товара может быть дополнена методикой КСФ (рис. 21).

Предположим, фирма ведет два дела — бизнес 1 и бизнес 2. Оба они обладают хорошим КСФ, первый завершает стадию ускорения, а второй находится в точке зрелости. В перспективе они могут пойти только вправо и вниз: первый станет, фактически, «дойной коровой», а второй — «старой собакой». Поэтому, отказываясь в перспективе от бизнеса 2, фирма должна заняться, прежде всего, поиском бизнеса 3 (в стадии ускорения товара, уже активно пошедшего на рынке и имеющего хороший КСФ), бизнеса 4, на стадии начала и с высоким КСФ, и думать над проектом 5, обладающим отличным КСФ.

Тем самым фирма обеспечит баланс жизненных циклов и выполнит золотое правило современного бизнеса и маркетинга — нахождение фирмы в состоянии перманентного нововведения.

3.4. ЛИЦЕНЗИОННАЯ СТРАТЕГИЯ. СЕРТИФИКАЦИЯ

Лицензия суть договор между двумя сторонами. Первая — лицензиар — обеспечивает условия, позволяющие пользоваться некоторой технологией (деятельностью) в установленных пределах. Вторая — лицензиат — пользуясь этой технологией (деятельностью) выплачивает (в оговоренном порядке) определенные суммы за предоставленные ему возможности.

Обычно лицензируются изобретения, технологические новшества, «сырые» или «отработанные» (см. жизненный цикл товара) технологии, а также определенные виды деятельности. Например, для сферы культуры все более остро встает вопрос о лицензировании деятельности по организации туризма, культурно-досуговой деятельности и т. п., где лицензиаром выступают муниципальные или федеральные органы власти.

Лицензии могут быть как патентными (когда лицензируется не только деятельность, но и технология, ноу-хау и товарный знак), так и беспатентными (когда лицензируется только ноу-хау).

По объему передаваемых прав лицензия может быть полной (передача всех прав), исключительной (передается право на использование в определенных пределах, и лицензиар не имеет прав на данной территории и в данное время пользоваться лицензируемой деятельностью) и простой или неисключительной. В последнем случае лицензиар оставляет за собой право пользоваться на данной территории и в данное время лицензируемой деятельностью. При этом могут вводиться ограничения по объему реализации и производства товара, по времени, месту, цене и т. д.

Практикуются также сублицензии, вознаграждения за которые делятся между лицензиаром и лицензиатом. Возможны сопутствующие лицензии — когда лицензия дополняется инжинирингом или лизингом. Поэтому лицензионной стратегией (покупкой лицензий) широко пользуются для вхождения в уже сложившийся рынок.

Лицензионный договор требует весьма изощренного баланса интересов лицензиара и лицензиата. Для первого важно, чтобы второй не стал эффективным конкурентом. Для этого, например, договором исключается выход

лицензиата на национальный рынок лицензиара, лицензируемая деятельность ограничивается рынками третьих стран и т. д. Ограничиваются области применения лицензируемой технологии или деятельности, исключаются сублицензии и т. п.

Платежи за лицензию бывают двух основных видов:

1. *Роялти* — периодический, например ежегодный, платеж, являющийся отчислениями от единицы товара (услуги), произведенного по лицензии. Это может быть процент от суммы продаж или прибыли. Роялти составляет до 90% лицензионных платежей.

2. *Поушальный* — платеж, составляющий средний размер сумм роялти за срок действия лицензии. Платеж может осуществляться по частям или сразу. Такой платеж особенно целесообразен в случае невозможности проконтролировать прибыль лицензиата. Это менее рискованный путь, но и сумма поушальных платежей меньшая, чем роялти. Существует статистика роялти. Ее ведение, так же как и знакомство с нею — вид услуг, оказываемых патентными ведомствами и бюро.

Цена лицензии может определяться по формуле:

$$Ц_{л} = \sum_{i=1}^B K_i Ц_i P_i ,$$

где B — расчетный срок лицензии, K_i — объем продаж товара, произведенного по лицензии в i -м году; $Ц_i$ — цена в i -м году, а P_i — роялти в i -м году.

В сфере культуры лицензирование со стороны государственных органов носит характер ограничения определенных видов деятельности, их объема и качества. Помимо ограничивающей функции лицензирование при этом имеет целью пополнение соответствующего (федерального или муниципального) бюджета.

Стимулирование же соответствующей деятельности, ее качества и уровня достигается с помощью сертификации. Она заключается в выдаче фирме сертификата, удостоверяющего уровень и качество товара или услуг, организуемых соответствующим органом и оплачиваемых фирмой. Сертификация облегчает фирме ее внешнеэкономическую деятельность, PR, способствует созданию привлекательного образа и репутации фирмы.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Ценовая стратегия решает три главные задачи:

1) определение конъюнктуры емкости рынка, т. е. наиболее вероятного объема продаж товара;

2) определение наиболее вероятной цены, по которой этот товар (и предполагаемый его объем) может быть реализован;

3) определение ценовой политики фирмы, т. е. целей и действий фирмы с помощью цен товара.

4.1. СООТНОШЕНИЕ ЦЕНЫ, СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Центральными понятиями ценовой стратегии являются:

▣ **Объем продаж (K)** — количество товара на рынке в совокупном объеме или приходящее на одного потребителя. Предложение (Π) — результат производственной деятельности фирмы, товарная масса, складывающаяся из результатов текущего производства и товарных запасов. Совокупность товара текущего производства и товарных запасов образует возможный максимум предложений. Реальное предложение зависит от цены.

▣ **Спрос (C)** — выражение платежеспособного потребления, складывающееся из личного потребления и потребления производства.

▣ **Цена (Π)** — денежная форма стоимости товара, сумма, которую потребитель должен уплатить для получения товара. С чисто экономической точки зрения цена представляет собой баланс спроса и предложения, который может иллюстрировать график кривых спроса и предложения. Их пересечение (точка равновесия) и демонстрирует этот баланс (рис. 22).

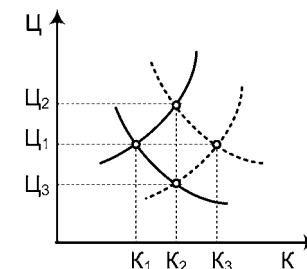


Рис. 22
Баланс спроса
и предложения

Представленные штриховыми линиями сдвиги кривых спроса (например, за счет роста платежеспособного потребителя) и предложения (например, за счет роста производительности труда, снижения издержек, технологического прогресса) приводят к соответствующим сдвигам точки равновесия, и следовательно — к соответствующей динамике цен. В приведенном примере рост платежеспособности ведет к росту цены (Π_2) и объема продаж (K_2).

Рост предложения приводит к снижению цены (Π_3) при росте объема продаж (K_2). Одновременный рост C и Π (в данном примере) ведет к росту продаж (K_3) при тех же ценах (Π_1).

Таким образом, рост Π ведет к росту Π и ограничению C , снижение Π — к снижению Π и росту C . Рост C ведет к повышению Π , а его снижение — к снижению Π . Рост Π ведет к снижению Π , а падение Π — к росту Π .

Следует только помнить, что в реальном бизнесе Π может определяться не только экономическими целями (социальная политика, конкурентная борьба, репутация, государственные ограничения и т. д.).

С точки зрения потребителя, чем больше K , тем ниже Π , а с точки зрения производителя — чем больше K , тем выше Π . Следовательно, чем богаче потребитель, тем правее и выше точка равновесия. Чем мощнее производитель — тем правее и ниже точка равновесия. И наоборот — чем беднее потребитель, тем левее и ниже точка равновесия, а чем слабее производитель, тем она левее и выше.

На основе этих зависимостей ожидаемая прибыль может быть выражена формулой:

$$\Pi_{рб} = (\Pi - C_{бс}) \cdot K,$$

где $\Pi_{рб}$ — прибыль, а $C_{бс}$ — себестоимость товара при данном объеме продаж K .

Поэтому главное в ценовой стратегии при установлении Π — это баланс C , Π и внеэкономических целей.

4.2.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕМКОСТИ РЫНКА

Объем продаж может быть монопольным (на этапе введения принципиально нового товара или при резком снижении себестоимости) или фигурировать как доля K фирмы в общем объеме продаж. K зависит от конъюнктуры данного рынка, рынка страны и мирового, от платежеспособности потребителя, степени насыщенности рынка данным товаром или его аналогами и заменителями.

Все больше внимания специалисты обращают на так называемые «длинные волны» конъюнктуры, впервые описанные В. Кондратьевым в 1920-е гг. Сейчас рассматриваются большие циклы в 45–60 лет, включающие четыре фазы: процветание (подъем, сопровождающийся ростом цен), спад (кризис с падением цен), депрессия и восстановление (со слабым ростом цен).

Объем продаж зависит не только от длительных тенденций, но и от циклических, сезонных, случайных факторов колебания спроса. Формирование линии спроса C — результат специального исследования рынка, включающего в себя выявление количества потребителей, их доходов, средств, выделяемых на потребление, цен аналогичных товаров и заменителей. Конфигурация линии спроса может быть самой различной (рис. 23). Неценовые факторы (например,

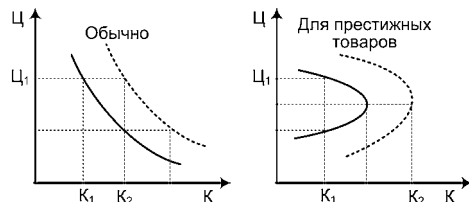


Рис. 23
Конфигурация
линий спроса

реклама) могут сдвигать кривую, не изменяя ее форму: спрос может расти при неизменных ценах, а увеличение цены оказывается возможным при том же объеме продаж.

Главная проблема этого анализа — наклон кривой (степень ее крутизны), выражающей эластичность спроса по ценам для данного товара.

В случае превышения разности значений цены над разностью значений объема продаж имеет место неэластичный спрос (рис. 24).

$$(\Pi_1 - \Pi_2) > (K_1 - K_2), \text{ или } \Theta = \frac{K_1 - K_2}{\Pi_1 - \Pi_2} < 1.$$

В обратной ситуации, когда разность значений объема продаж превышает разность цен, спрос эластичен (рис. 25).

$$(\Pi_1 - \Pi_2) < (K_1 - K_2), \text{ или } \Theta = \frac{K_1 - K_2}{\Pi_1 - \Pi_2} > 1.$$

Важным инструментом выбора фирмой той или иной ценовой стратегии является *показатель прямой эластичности спроса по цене* ($\Theta_{\text{прямая}}$), выступающей мерой чувствительности спроса покупателей на изменение цены данного товара.

$$\Theta_{\text{прямая}} = \frac{\Pi_1 (K_2 - K_1)}{K_1 (\Pi_2 - \Pi_1)},$$

где K_1 — объем покупок данного товара на начало периода; K_2 — объем покупок данного товара на конец периода; Π_1 — цена на данный товар на начало периода; Π_2 — цена на данный товар на конец периода.

Если показатель прямой эластичности по модулю больше единицы, то мы имеем дело с эластичным спросом на товар, т. е. при снижении цены покупатели значительно повышают свои закупки (причем спрос растет более высокими темпами, чем снижается

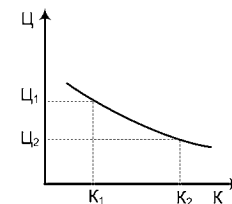


Рис. 24
Неэластичный
спрос

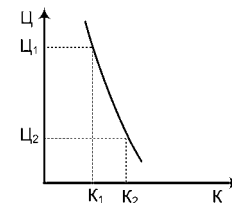


Рис. 25
Эластичный
спрос

цена), при повышении цены покупатели значительно снижают свои закупки (причем спрос снижается более высокими темпами, чем растет цена).

Если показатель прямой эластичности по модулю меньше единицы, то спрос на товар неэластичный, т. е. при снижении цены темп роста объема закупок меньше темпа снижения цены, а при повышении цены — темп снижения объема закупок меньше темпа роста цены. При единичной эластичности, если цена снижается, спрос растет тем же темпом, что и падает цена, и наоборот.

Эластичность спроса по цене зависит от ряда факторов. Чем больше товаров-заменителей (товаров-конкурентов), тем эластичнее спрос. Чем выше доля расходов на данный товар в бюджете потребителя, тем выше эластичность. Эластичность спроса зависит от разнообразия возможностей использования товара, и чем они больше, тем эластичнее спрос. На эластичность спроса влияет степень срочности для данного потребителя приобретения товара (товары экстренного спроса). Если приобретение этого товара с точки зрения данного покупателя не может быть отложено, то эластичность спроса на него относительно ниже, чем на товары, приобретение которых может быть отложено на более поздний срок. Эластичность ниже всего у тех товаров, которые, с точки зрения данного покупателя, являются для него обязательными (товары первой необходимости). Неэластичный спрос характерен для модных товаров и товаров роскоши, где цена рассматривается как показатель качества и престижа товара.

Эластичный спрос означает, что на небольшое снижение цен рынок реагирует значительным ростом объема продаж (и доходов). Чем эластичнее спрос, тем оправданнее возможное снижение цен.

Эластичность спроса по ценам зависит от возможной замены товара аналогами, товарами конкурентов, от того, замечают ли потребители новые цены, от инерционности их установок потребления, от оправданности новых цен (в т. ч. — с точки зрения общественного мнения).

В экономике развитых стран эластичность низка. В развивающихся странах с ненасыщенным рынком эластичность высока. У готовой продукции эластичность спроса выше, чем у сырья.

Аналогичное выражение может иметь и эластичность предложения по ценам:

$$\mathfrak{E}_\pi = \frac{\Pi_1 (\Pi_2 - \Pi_1)}{\Pi_1 (\Pi_2 - \Pi_1)}$$

Требуемая величина эластичности может определяться по формуле:

$$\mathfrak{E} = \frac{X (\Pi_{pb} + C_{bc})}{\Pi}, \text{ где } X = \frac{\Pi}{(\Pi_{pb} + C_{bc})}$$

Таким образом, анализ емкости рынка, эластичности спроса дает знание максимально возможной цены товара на данном рынке и ее влияния на динамику спроса.

Выручка продавца повышается при росте цен в случае неэластичного спроса и снижается при эластичном спросе, и наоборот.

При проведении той или иной ценовой стратегии фирма должна принимать во внимание и *перекрестную эластичность спроса по цене*, которая может быть положительной, отрицательной и нулевой и которая показывает относительное изменение спроса на данный товар при изменении цены другого товара.

$$\mathfrak{E}_{\text{перекрест}} = \frac{\Pi_{y_1} (K_{x_2} - K_{x_1})}{K_{x_1} (\Pi_{y_2} - \Pi_{y_1})}$$

где K_{x_1} — объем покупок товара X на начало периода; K_{x_2} — объем покупок товара X на конец периода; Π_{y_1} — цена на товар Y на начало периода; Π_{y_2} — цена на товар Y на конец периода.

Если перекрестная эластичность больше нуля, то товары взаимозаменяемы и повышение цены на один товар ведет к увеличению спроса на другой (просмотр фильма в кинотеатре и покупка видеокассеты; экскурсионное обслуживание в музее и аудиогид). Если перекрестная эластичность меньше нуля, то такие товары являются взаимодополняющими и при повышении цены одного товара спрос на другой товар падает при неизменности его цены (посещение театра и услуги театрального кафе).

Если перекрестная эластичность равна нулю, то товары называют независимыми, и изменение цены одного товара не влияет на объем спроса на другой товар (посещение дискотеки и музея).

Большое значение в определении ценовой политики фирмы имеет *показатель эластичности спроса по доходу*.

$$\mathcal{E}_{\text{доход}} = \frac{D_1 (K_2 - K_1)}{K_1 (D_2 - D_1)},$$

где K_1 — объем покупок данного товара на начало периода; K_2 — объем покупок данного товара на конец периода; D_1 — среднедушевой доход покупателей на начало периода; D_2 — среднедушевой доход покупателей на конец периода.

Показатель эластичности спроса по доходу показывает, насколько изменится объем покупок товара при изменении среднедушевого дохода покупателей. Если эластичность меньше нуля, то с ростом дохода населения объем покупок данного товара падает. Такая зависимость характерна для некачественных товаров. Если эластичность больше или равна нулю, но меньше единицы, то с ростом доходов населения объем покупок товара практически не изменяется или растет низкими темпами. Данная эластичность характерна для товаров первой необходимости. И если эластичность больше единицы, т. е. объем покупок существенно возрастает при увеличении доходов, в этом случае мы имеем дело с товарами длительного пользования и товарами роскоши.

4.3. СТРУКТУРА РЫНКА

Роль цены в достижении фирмой поставленных целей зависит от многих факторов. Одним из ведущих является структура рынка, на котором фирма продает свой товар. В основе понятия «структура рынка» лежит степень влияния отдельного продавца (покупателя) на рыночную цену. Выделяются два основных типа рынка — рынок совершенной и несовершенной конкуренции.

Рынок совершенной конкуренции отличается следующими характеристиками:

- ▣ имеется множество продавцов и покупателей одного и того же товара, при этом каждый из них продает (покупает) очень малую долю общего рыночного объема;
- ▣ товар с точки зрения покупателей является совершенно однородным, покупателю безразлично, у какого продавца покупать товар;
- ▣ все покупатели с точки зрения всех продавцов одинаковы;
- ▣ отсутствуют барьеры на вход и выход с рынка (нет препятствий для вступления в отрасль новых производителей; ограничений при покупке товаров и др.);
- ▣ все участники рыночных сделок осведомлены о технологиях, ценах, качестве товаров;
- ▣ ни один покупатель и продавец не может оказать существенного влияния на уровень текущей рыночной цены; отсутствует сговор продавцов или покупателей.

Рыночная цена складывается под воздействием спроса и предложения в отрасли и не зависит от объема выпуска конкретной фирмы (так как фирма производит очень малую долю от совокупного рыночного объема). Продавец не может зависить цену своего товара по сравнению с текущей рыночной ценой, так как покупатели имеют возможность купить товар у других продавцов по рыночной цене. Продавец не будет и снижать цену своего товара, так как он может продать весь товар по текущей рыночной цене. В условиях совершенной конкуренции роль ценовых стратегий, как и других элементов комплекса маркетинга, ничтожно мала. Главная задача фирмы — снижение расходов и получение минимальной себестоимости товара или услуги.

В чистом виде рынок совершенной конкуренции не существует ни в одной стране. Можно говорить лишь о том, что рынки отдельных товаров приближены к рынку совершенной конкуренции (например, рынок сельскохозяйственной продукции). Таким образом, рынок совершенной конкуренции выступает идеальной моделью, сравнение с которой позволяет определить степень несовершенства рынка.

Нарушение хотя бы одного из условий рынка совершенной конкуренции приводит к появлению рынка несовершенной конкуренции. На практике встречаются 5 типов рынка несовершенной конкуренции — монополия, монополия, дуополия, монополистическая конкуренция и олигополия.

Монополия. Для сферы культуры наиболее характерен рынок монополии, который характеризуется следующими чертами:

- ▣ наличие только одного продавца некоторого товара;
- ▣ товар не имеет близких заменителей и покупатель должен покупать товар у монополиста или отказаться от него;
- ▣ отсутствие как потенциальной, так и скрытой конкуренции (уникальные культурные объекты не испытывают влияния конкуренции);
- ▣ наличие барьеров для входа в отрасль (обладание исключительным юридическим правом заниматься определенным видом деятельности; контроль единственной фирмы над специфическим ресурсом, используемым при производстве товара; экономические преимущества крупного производства; защита производства товара патентом). В сфере культуры экономически не оправдано создание в провинциальных городах нескольких художественных музеев, театров и т. д. Следовательно, можно говорить о наличии определенного барьера для входа новых производителей на локальный рынок культурных услуг;
- ▣ фирма полностью контролирует объем предложения товара и очень сильно влияет на цену. Цены монополиста всегда завышены по сравнению с ценами в условиях совершенной конкуренции.

Для максимизации прибыли монополист активно проводит ценовую дискриминацию.

Ценовая дискриминация — это установление разных цен на один и тот же товар, при этом различия в ценах не связаны с затратами. Цель ценовой дискриминации — использование всех возможностей для установления максимальной цены на каждую единицу товара. Ценовой дискриминации может подвергаться как один и тот же покупатель, так и разные покупатели.

Для проведения монополистом ценовой дискриминации необходимы следующие условия:

- ▣ способность контролировать цены;
- ▣ возможность сегментации рынка;
- ▣ наличие препятствий к перемещению товара с разными ценами между сегментами рынка.

В зависимости от того, насколько реализуются перечисленные выше условия, фирма-монополист может проводить тот или иной тип ценовой дискриминации.

Если монополист обладает высокой степенью контроля над рынком, то он имеет возможность устанавливать разные цены на каждую продаваемую единицу товара. Такая ценовая дискриминация называется *совершенной*. В этом случае каждый покупатель платит за товар цену, равную индивидуальной цене спроса. Совершенная ценовая дискриминация труднее осуществима, поэтому монополист может использовать другие типы дискриминации.

К ним можно отнести *ценовую дискриминацию второй степени*, которая на практике проявляется в форме различных ценовых скидок в зависимости от количества приобретаемого товара (например, оптовые, мелкооптовые, розничные цены). Ценовая дискриминация первой степени заложена в самом первичном ценообразовании.

Ценовая дискриминация третьей степени проводится при условии возможности деления рынка (покупателей) на сегменты, в основе которых лежит разная эластичность спроса по цене. Предполагается, что эти категории покупателей могут быть легко идентифицированы (например, наличие студенческого билета, пенсионного удостоверения и т. д.). Ценовая дискриминация третьей степени получила наибольшее распространение в сфере культуры.

Организации культуры устанавливают дифференцированные цены на входные билеты по возрастному признаку (дети, школьники, студенты, пенсионеры), по отдельным категориям посетителей (участники войны, ветераны труда, инвалиды, иностранные и российские граждане; а также отдельные лица и группы) и уровню дохода (российские и иностранные граждане). Так, российские музеи могут выделять для целей ценообразования до двадцати различных групп посетителей.

Кроме того, ценовая политика отечественных учреждений культуры отличается жесткой дискриминацией по отношению к иностранным гражданам. В целях увеличения доходов входная плата для зарубежных посетителей устанавливается в несколько раз выше тарифов для местного населения. В России такую ценовую политику проводят Государственный Эрмитаж, Русский музей, Государственная Третьяковская галерея, Мариинский

театр и др. Так, в Эрмитаже в 2002 г. входная плата для иностранных граждан составляла 300 руб., тогда как для российских посетителей — 15 руб.

Ценовая дискриминация в сфере культуры имеет ряд недостатков:

Во-первых, она негативно оценивается потребителями, что в конечном итоге ведет к ухудшению имиджа организации культуры. Дискриминационная политика отражается на сокращении повторных посещений, снижении доходов от дополнительной деятельности учреждения культуры, таких как выручки сувенирных магазинов, кафе и т. д. Следовательно, косвенные расходы на проведение дискриминационной политики могут достигать значительных размеров.

Во-вторых, данная ценовая политика отличается самым высоким уровнем не только косвенных, но и прямых расходов. Высокая дифференциация цен требует дополнительных затрат на выпуск и реализацию разных входных билетов, а также контроль за их использованием.

Кроме того, в структуре поступлений удельный вес доходов от некоторых категорий потребителей может быть низким в силу их малочисленности, тогда как прямые и косвенные расходы на проведение дискриминационной политики — достаточно высокими. Это заставляет соизмерять при установлении дискриминационной ценовой политики доходы от ее введения с расходами на ее обслуживание, включающими не только прямые затраты, но и косвенные.

Монополия. Монополия на стороне спроса (когда на рынке имеется один покупатель и множество продавцов) называется монополией. В большинстве случаев единственным покупателем на рынке монополии является государство. В сфере культуры государство может выступать заказчиком кинопродукции, реконструкции исторических зданий и др. Цены на рынке монополии определяет покупатель, исходя из предложений производителей. Чаще всего ценообразование в условиях монополии происходит на основе тендерных торгов (см. методы ценообразования).

Дуополия. Если на рынке одному продавцу противостоит один покупатель, такая рыночная структура называется дуополией. В сфере культуры государство размещает

эсклюзивные заказы на проведение реставрационных работ, копирование музейных экспонатов и др. Цены в данном случае устанавливаются на основе взаимных соглашений между продавцом и покупателем.

Монополистическая конкуренция. Данная структура рынка сочетает элементы монополии и совершенной конкуренции. Для монополистической конкуренции характерны следующие признаки:

- ▣ наличие множества фирм, как правило, мелких. Крупные фирмы, если они есть на рынке, не имеют преимуществ перед мелкими;
- ▣ выпускаемые фирмами однородные товары широко дифференцированы по качеству, сервису, рекламе, что делает каждую отдельную фирму мини-монополистом, контролирующим небольшую долю всего рынка соответствующего товара. Формальным признаком монополистической конкуренции является наличие брендов (образов марки товара (услуги), выделенных покупателем среди конкурирующих изделий);
- ▣ барьеры на вход и выход с рынка отсутствуют, за исключением препятствий, связанных с дифференциацией продукта (регистрация товарных марок). Дифференциация продукта создает для фирмы преимущества перед конкурентами, приносит ей дополнительную прибыль. Однако монополия производителя дифференцированного товара не абсолютна. Фирме приходится считаться с конкуренцией товаров, близких по функциональным качествам. В случае значительного повышения цен на одну товарную марку потребители могут переключиться на другие товарные марки.

Роль ценовых стратегий на рынке монополистической конкуренции значительна. В зависимости от целей, фирма может устанавливать на свой товар разные цены. Для увеличения объема продаж фирма активно применяет систему скидок с цены. Для вытеснения конкурентов могут использоваться демпинговые цены (цены ниже или равные себестоимости товара или услуги). Для максимизации прибыли с единицы товара устанавливаются завышенные цены. В связи с тем, что на рынке много похожих товаров, ценовые стратегии конкурентов оказывают определенное влияние на отдельную фирму.

Олигополия. Данный тип рынка также находит свое применение в сфере культуры и имеет следующие особенности:

- ▣ на рынке действует небольшое число крупных фирм (и одновременно могут присутствовать мелкие фирмы);
- ▣ фирмы-олигополисты обладают высокой степенью контроля над рынком (над объемами производства, ценами). Если олигополист уменьшит объем производства, то это приведет к росту цен на рынке. Если же несколько олигополистов начнут проводить общую политику, то их власть на рынке приблизится к монополевой. Отдельный олигополист, изменяя цены и объемы производства, должен учитывать реакцию как потребителей, так и конкурентов.

Ценовые стратегии на олигополистическом рынке можно свести к основным двум видам, представленным в табл. 17:

- ▣ **Стратегия ценообразования за лидером.** Если на рынке действует один крупный производитель (лидер) и несколько мелких фирм (аутсайдеров), цену на товар определяет крупный производитель, а мелкие фирмы принимают ее как заданную рынком.
- ▣ **Стратегия ценового сговора.** Когда на рынке функционируют равноценные производители, они могут заключать между собой картельные соглашения о поддержании фиксированной цены на товар.

Таблица 17

Ценовые стратегии на олигополистическом рынке

Поведение фирмы	Основные черты рынка	Кто устанавливает цены	Реакция конкурентов на изменение цены	Результат: какая цена будет установлена
Лидерство на рынке	Одна большая фирма и много мелких фирм	Доминирующая фирма	Мелкие фирмы принимают цену, установленную доминирующей фирмой	Между монополевой и конкурентной ценами
Кооперирование с другими фирмами	Несколько фирм с равными характеристиками	Монопольный картель, образовавшийся на основе тайного сговора	Картельное соглашение не нарушается	Монопольная цена

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК

Определение издержек или расчет себестоимости дает представление о минимально допустимой для фирмы цене товара. Цена, меньшая, чем сумма издержек, несет фирме убытки.

Издержки складываются из постоянных (накладных расходов, включающих аренду, электричество, тепло, заработную плату и др.) и переменных издержек, зависящих от объема производства (сырье, материалы и т. п.).

4.4.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНОВОЙ СИТУАЦИИ

Определение ценовой ситуации включает решение ряда задач. Прежде всего, необходимо определиться с этапами жизненных циклов товаров и услуг. На рис. 26 видно, как меняется цена товара на разных стадиях. В период освоения нового вида деятельности большие затраты практически не подкрепляются доходами от этой деятельности. Поэтому в стадии выхода товара на рынок стремление окупить затраты нередко ведет к высоким ценам. Затем ситуация резко меняется: снижаются издержки, объем производства растет, и в результате снижается и цена. В стадии роста при налаженном производстве ситуация стабилизируется. На стадии насыщенного рынка, по мере сокращения производства, обострения конкуренции, издержки возрастают, и производство может стать убыточным. Поэтому цены опять могут возрасти.

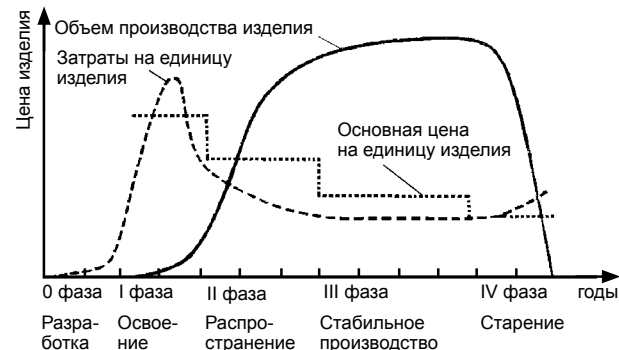


Рис. 26

Зависимость цены от стадии жизненного цикла товара

Важно определить доминирующий на рынке тип механизма ценообразования. В случае чистой конкуренции цена суть баланс спроса и предложения: цена выше точки равновесия невозможна, а ниже — убыточна. В случае монопольной конкуренции действителен веер цен по товарам, сегментам рынка и т. д. На олигополистическом рынке (при небольшом числе продавцов) высок риск завышения или занижения цены. В случае чистой монополии (один продавец) возможны три основных варианта.

- ▣ При государственной монополии цены могут быть ниже себестоимости (например, для социально значимых товаров и услуг), могут ограничиваться покрытием издержек (в случае неагрессивной цены равны себестоимости), могут предполагать небольшую прибыль (плановые накопления) и могут быть очень завышены (в целях, например, подавления нерационального потребления или получения дополнительных средств в бюджет).
- ▣ При частной регулируемой государством монополии, могут действовать ограничения цен по некоторым товарным группам, справочная норма прибыли и расценки.
- ▣ При частной нерегулируемой монополии (например, в момент прорыва на рынок нового товара) устанавливается любая цена, которую выдерживает рынок. Хотя возможны и ограничения: например, опасность введения государственного регулирования или стратегия глубокого проникновения на рынок за счет невысоких цен (демпинг).

Необходим также учет государственной политики в области цен, которая может заключаться в:

- ▣ административном регулировании цен: их замораживание на некоторое время, контроль за монополиями (например, по издержкам), соглашение с монополией, установление границ роста цен;
- ▣ косвенном регулировании: обеспечение определенного уровня прибыли через субсидии, кредит, налоговую политику; амортизационная политика и другие меры, стимулирующие фирмы к снижению цен; воздействие на издержки через цены на топливо, материалы, энергию;
- ▣ экономическом регулировании через государственные заказы, закупки и закупки по повышенным ценам; воздействие на спрос через государственные запасы продовольствия, топлива, сырья.

Следует избегать ситуаций, влекущих возможные санкции государственных органов, например таких, как:

- ▣ фиксированные цены по договору с конкурентами;
- ▣ ценовые дискриминации потребителя или посредников,;
- ▣ демпинг;
- ▣ неоправданное повышение цен на социально значимые товары и услуги.

Необходим анализ цен конкурентов и товаров-заменителей. Он может осуществляться с помощью пробных покупок, изучения прейскурантов, анализа рекламы и т. д. Важно также понять возможные реакции конкурентов на динамику ценовой ситуации, а также возможные реакции агентов, дилеров и других посредников.

Может возникнуть необходимость увязки цены на данный товар с ценами на сопровождающие и дополняющие его товары. Важны учет инфляции, этапа жизненного цикла товара, психологии потребителя — например, предпочтения им округленных цен (100, 150, 220 руб. и т. д.) или наоборот — ненамного, но меньше (99, 148, 219 руб. и т. д.).

4.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕТОДА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Анализ и решения, произведенные на предыдущих этапах, позволяют задать пространство ценового маневра (рис. 27).



Рис. 27
Пространство ценового маневра

После определения верхнего и нижнего порогов цен, а также общих условий ценообразования можно приступить

к решению собственно стратегических задач, и первая из них — выбор метода (методики) ценообразования (рис. 28).

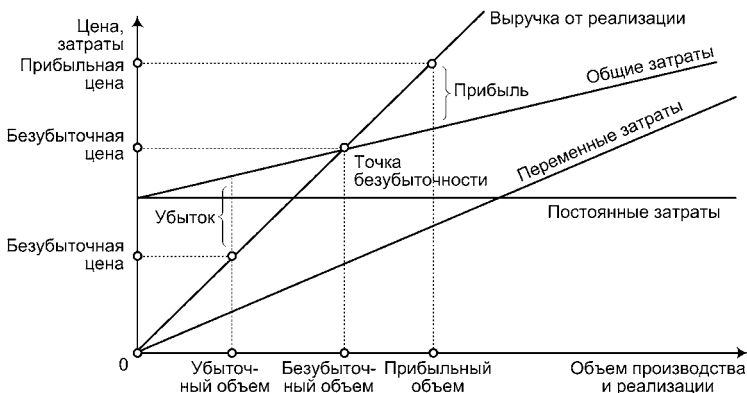


Рис. 28
График безубыточности

К методам ценообразования относятся представленные ниже методы определения цен.

МЕТОД ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ТОРГОВЫХ НАЦЕНОК

Суть этого метода расчета цен проста и состоит в следующем: к себестоимости изделия начисляется стандартная надбавка. Чаще всего этим методом пользуются посредники для расчета конечной цены товара и определения размеров своего вознаграждения. Так, оптовые и розничные продавцы при определении своих цен исходят из затрат, связанных с приобретением товаров (оптовыми продавцами — у производителя, розничными — у оптовых продавцов или непосредственно у производителя), и наценок (оптовых, розничных), которые устанавливаются продавцами по их усмотрению и должны обеспечить покрытие затрат, связанных с их деятельностью и получением желаемой прибыли.

Размер наценок зависит от многих факторов: от характера товара, объемов его продаж, положения продавцов на рынке, сложившихся на рынке величин наценок, желаний продавцов, государственного вмешательства в ценообразование и т. д.

МЕТОД ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ РАСЧЕТА ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕЛЕВОЙ ПРИБЫЛИ

Определение цен в этом методе осуществляется на основе расчета постоянных и переменных затрат.

Постоянные затраты включают издержки, которые фиксированы и не зависят от объема производства (даже при нулевом выпуске они сохраняются). К постоянным затратам относятся арендная плата, коммунальные платежи, патенты, лицензии, капитальный ремонт, отдельные налоги и др.

Переменные затраты включают издержки, которые прямо пропорциональны объему производства (при нулевом производстве переменные издержки также равны нулю). К таковым относятся расход сырья и материалов, заработная плата основных рабочих, текущий ремонт и др.

Сумма постоянных и переменных издержек образует полные или общие затраты. Если фирма покрывает за счет выручки от реализации свои полные затраты и не получает при этом прибыли (точка пересечения на графике выручки от реализации и полных затрат — точка безубыточности), то это означает, что фирма достигает безубыточного производства. Цена в данном случае определяется делением общих затрат на объем реализованной продукции (объем безубыточности).

Если фирма планирует получать целевую прибыль от реализации продукции, то она должна производить и реализовывать продукцию в объеме, большем безубыточного. В этом случае цена будет включать не только удельные постоянные и переменные затраты, но и прибыль.

МЕТОД ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНОЙ ЗНАЧИМОСТИ ТОВАРА ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

В основе данного метода определения цен лежит ощущаемая потребителем ценностная значимость товара и желание покупателя платить определенную сумму за эту значимость. Цена в этом случае должна соответствовать ощущаемой потребителем ценностной значимости товара. Фирма может установить на свой товар высокую цену тогда, когда товар представляет для покупателя большую

ценностную значимость и когда он готов заплатить за него выше средней рыночной цены. Со снижением ощущаемой потребителем ценностной значимости товара цена снижается. При этом в обоих случаях издержки производства могут быть одинаковыми. Издержки производства при данном подходе к определению цен рассматриваются лишь как ограничительный фактор, который показывает, может ли товар по установленной цене приносить фирме прибыль или нет.

В основе цены, исчисляемой рассматриваемым методом, лежит субъективная оценка покупателями ценности товара. Эта оценка зависит от многих параметров, например от получаемой потребителем отдачи от использования товара, от психологических преимуществ, от уровня послепродажного обслуживания и т. д.

Метод определения цены на основе ценностной значимости товара для потребителя может успешно использоваться при наличии на рынке взаимозаменяемых товаров, что позволяет покупателю сравнивать товары и выбирать из них те, которые отвечают в большей степени их желаниям.

МЕТОД ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ЦЕН КОНКУРЕНТОВ

При ориентации на этот метод определения цен фирма исходит исключительно из уровня текущих цен товаров-конкурентов и меньше всего обращает внимание на собственные издержки производства и спрос. Она устанавливает на свой товар цену чуть выше, или чуть ниже, или на уровне цен своих основных конкурентов.

На этот метод ценообразования ориентируются фирмы, которые действуют на олигополистическом рынке или на рынке, приближенном к рынку совершенной конкуренции.

К данному методу ценообразования также обращаются фирмы, которые выходят со своей продукцией на новые рынки, или затрудняются точно определить себестоимость продукции и считают средние цены, сформировавшиеся в отрасли, хорошей базой для определения цен на свои товары. Опираясь на этот метод, фирма избавляется от риска, связанного с назначением своей цены, которую рынок может не принять.

При таком подходе к ценообразованию фирма, как правило, не меняет свои цены в связи с изменением спроса на ее товар и издержек ее производства. Она сохраняет свои цены, пока сохраняют свои цены конкуренты. Когда конкуренты изменяют цены, фирма также изменяет свои цены, хотя собственные издержки производства и уровень спроса остаются без изменения.

МЕТОД ТЕНДЕРНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Этот метод используется в тех случаях, когда несколько фирм конкурируют друг с другом в борьбе за получение контракта. Наиболее часто это бывает, когда фирмы участвуют в объявляемых правительством тендерах. Тендер представляет собой письменное заявление цены фирмой, при определении которой она исходит, прежде всего, из цен, которые, по ее мнению, будут назначены конкурентами, а не из величины своих издержек производства или уровня спроса на товар. Цель фирмы — получить заказ, поэтому ее цена должна быть ниже цен, предложенных конкурентами. Если фирма затрудняется определить цены конкурентов, она исходит в этом случае из информации об их издержках производства. Иногда фирма предлагает цену ниже своих издержек, с тем, чтобы повысить вероятность получения заказа. Заказ получит фирма, цена которой меньше всех остальных.

Возможно ценообразование на основе текущих цен, то есть:

- ☐ фактических сделок;
- ☐ биржевых котировок;
- ☐ аукционов и торгов;
- ☐ статистических цен продавца ($C_{\text{пред}} = \text{стоимость произведенного товара} / \text{количество товара}$);
- ☐ статистических цен покупателя ($C_{\text{пол}} = \text{стоимость проданного товара} / \text{количество товара}$);
- ☐ справочных цен (+ доплаты и скидки).

Могут использоваться пробные цены в качестве рыночной апробации.

При расчете цены решаются фактически три задачи:

- ☐ максимизации прибыли;
- ☐ максимизации охвата потребителей;
- ☐ возмещения издержек.

Последняя задача решается не всегда за счет потребителей.

В принципе ценообразование может быть трех основных типов.

- ▣ Во-первых, ориентированное на затраты (издержки + прибыль. В сфере некоммерческой деятельности (т. е. и в сфере культуры тоже) применяется обычно убыточная цена (+ пожертвования, покрывающие издержки).
- ▣ Во-вторых, ориентированное на спрос, имеющий динамику в зависимости от статуса, сезона, времени дня. Это ценообразование эффективно только в случае тщательной сегментации рынка.
- ▣ В-третьих, ориентированное на конкурентов (демпинговые цены, цены выше или не ниже цен конкурентов).

На практике учитываются все три принципа. Важно помнить, что изменение цен должно быть публичным, обоснованным и объясняемым потребителям.

4.6. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

Собственно ценовая политика фирмы представляет собой долговременные (стратегические) задачи, которые фирма собирается решать с помощью цены.

В случае отсутствия конкуренции и совершенно нового товара используется стратегия «снятия сливок» (высокие цены). В случае наличия конкурентов — обычные рыночные цены. При необходимости завоевания рынка — цены более низкие, чем у конкурентов. Для устранения конкурентов — сверхнизкие (демпинговые) цены.

В любом случае ценовая стратегия зависит от общих целей фирмы — выживания, агрессивного натиска, увеличения объема продаж или прибыльности, укрепления позиций на рынке и стабилизация круга клиентуры.

Ниже перечислены стратегические цели.

а) Задачи товара на рынке могут быть представлены в табличной форме (табл. 17).

б) Простое повышение цены в связи с повышением качества товара или спроса, чередованием ассортимента, инфляцией и т. д.

в) Максимизация тенденций прибыли, например в стратегии «снятия сливок» с постепенным снижением цены, привлекая новые группы потребителей. Решение задачи максимизации возможно при условии высокого спроса, эластичности спроса, высокого качества товара, невысокого уровня издержек, непривлекательности товара для конкурентов.

г) Прочное внедрение на рынке, например, с помощью низких и средних цен возможно при условиях высокой пластичности спроса и непривлекательности низких цен для конкурентов.

д) Завоевание лидерства может проявляться в увеличении доли рынка (обычно с помощью понижения цены с ее последующим повышением) или в росте качества товара.

е) Обеспечение выживания фирмы может оказаться важнее прибыли. Эффективным деловым средством в этом случае может быть «вилка цен» — разделение товара на три ценовые программы (иногда просто названием, иногда незначительными модификациями качества): по прежней цене, по завышенной и по заниженной цене.

Задачи товара на рынке

Таблица 17

Качество	Высокое	Повышенная значимость товара	Прочное внедрение	Наценки
	Среднее	Добркачественный товар	Средний уровень	Завышенные цены
	Низкое	Низкая значимость товара	Блеф	Ограбление рынка
		Низкая	Средняя	Высокая
Цена				

РЕШЕНИЕ — ВЫБОР ЦЕНЫ

Стратегическое решение по ценам прежде всего касается типа цены.

Вводить пробные цены целесообразно, но опасно, так как потом от них, возможно, будет трудно отказаться.

Дифференцированные цены вводятся в случае легкой сегментации рынка. Льготные цены способствуют

стимулированию рынка и активизации конкретных групп потребителей. Этим же целям служат скидки:

- ▣ привилегированные (например, постоянным клиентам);
- ▣ за скорость расчетов (скидки сконто);
- ▣ за расчет наличными (так как цены в кредит — выше);
- ▣ за количество приобретенного товара (прогрессирующая скидка, бонус);
- ▣ торговые скидки (за учет, за складирование и т. д.);
- ▣ сезонные.

Зачеты действенны, например, при сдаче клиентом старого товара. Дискриминационные цены могут устанавливаться по различным основаниям: по покупателям (например, детям, инвалидам, пенсионерам, ветеранам), по месту приобретения (например, в зале, в городе), по времени недели (различие цен в выходные и в будни) или суток (дневные, вечерние, ночные цены).

Затем определяется вид цены:

- ▣ розничные и оптовые (последние могут быть в 2–3 раза ниже розничных);
- ▣ для внутреннего и внешнего рынков;
- ▣ контрактные (договорные) цены могут быть твердыми, с последующей фиксацией, подвижными (при изменении условий), скользящими (присматривающимися).

Далее определяются базисные условия цен (обязательства сторон), например, чьи издержки на транспорт, на страховку и т. д.

И, наконец, определяются валютные цены, цены платежей, страховки от валютных рисков.

Чем более развита экономика, чем насыщенней рынок, чем ниже степень эластичности спроса по ценам, тем слабее роль ценовой стратегии по сравнению со стратегиями товарной, сбытовой, продвижения. В такой ситуации следует избегать ценовой конкуренции за счет большей сегментации рынка, лучшего позиционирования товара, повышения его качества.

Например, в музейных учреждениях Англии и все более — США цена за билеты играет все меньшую роль в экономическом механизме их работы. С посетителей берется незначительная или просто символическая плата, а доход обеспечивается от так называемого членства

(membership), клубов друзей с привилегиями в зависимости от размера взноса. Также полный отказ от билетов дополняется системой пожертвований. Цена билета дифференцируется по профессии посетителей или их возрасту (дети и пожилые — бесплатно). Либо вводятся бесплатные дни в году или на неделе. Во всех этих случаях ценовая стратегия фактически переходит в стратегию продвижения и PR.

Можно говорить о существенной роли неценовых факторов в ценовой стратегии. Как писал А. Смит, реальная цена всего, что необходимо человеку, — это усилия и трудности по приобретению этого товара. Поэтому можно говорить и о цене усилий, затрат физической и нервной энергии, времени. При одинаковой цене товаров или услуг могут быть различными расходы на транспорт, время, затраченное на дорогу. И эти расходы могут существенно менять отношение к цене.

Кроме того, цена обычно воспринимается как показатель качества товара (услуги). Поэтому низкие цены могут не привлекать осторожного покупателя.

АУКЦИОНЫ ИСКУССТВА

Слово «аукцион» происходит от латинского «auctio», обозначающего увеличение, возрастание. В смысловом переводе аукцион — это публичный торг — форма продажи товаров, когда цена, по которой они приобретаются, определяется на основе конкуренции покупателей. Покупателем на аукционе является тот, кто предложил наивысшую цену. Аукционная цена формируется под влиянием спроса и предложения. В отличие от бирж на аукционах продаются реальные товары со строго индивидуальными свойствами.

Аукционы, на которых преследуется цель получить максимальную цену за объект, являются оптимальными. Аукционы, предполагающие, что объект достанется участнику, который нуждается в нем более других, называются эффективными. Аукционы могут быть и оптимальными, и эффективными, но чаще всего эти две составляющие одновременно не присутствуют на одних торгах.

Продавцами на аукционе могут выступать отдельные граждане — владельцы товаров (имущества), коллективы людей — совладельцев имущества, а также организации

и другие хозяйствующие субъекты или их полномочные представители.

Покупателем на аукционе может выступать любой кредитоспособный человек, достигший совершеннолетия. Приобретать товар он может как за наличный, так и безналичный расчет как лично для себя, так и для предприятия по его поручению.

Опыт проведения аукционов показывает, что при наличии даже двух-трех конкурирующих покупателей цена поднимается сравнительно высоко.

Несмотря на то, что латинское слово «auctio» означает увеличение, далеко не все аукционы проходят с повышением цены. В целом все аукционы можно разделить на две большие группы: закрытые аукционы, в которых участник не знает заявки других участников, и открытые, в которых каждая заявка становится известной всем участникам. К открытым аукционам можно отнести прямой (английский) аукцион и голландский аукцион. К закрытым относятся аукционы первой цены, аукционы второй цены (аукционы Викри) и «дискриминационные» аукционы (аукционы Янки).

Прямой (английский) аукцион — наиболее часто используемый вид аукционов. Это открытый аукцион с восходящими ценами. Торг ведется с начальной цены. Покупатели выставляют по очереди более высокие цены. Товар достается тому, кто предложит максимальную цену. Можно сказать, что существует два варианта установления начальной цены: она может быть близка к рыночной, чтобы у покупателей был ориентир, или откровенно заниженной, чтобы поднять интерес к лоту. Выставив товар, продавец обязуется продать его победителю аукциона. Если начальная цена является заниженной, то продавец, возможно, захочет использовать такой параметр, как резервированная цена, чтобы застраховаться от невысокого спроса, и как следствие продать товар по очень низкой цене. Резервированная цена неизвестна участникам аукциона, но если в ходе торгов эта цена не будет достигнута, то торги будут объявлены закончившимися без победителя. С одной стороны, назначая резервированную цену, продавец обеспечивает себя гарантией не продавать товар, если окончательная цена слишком мала. С другой стороны, некоторые участники

склонны игнорировать такие аукционы, они полагают, что не имеют шансов выиграть или считают, что будут тратить время на участие, гадая, сколько же продавец хочет получить.

На аукционе может также использоваться блиц-цена, т. е. цена, за которую продавец готов отдать лот, не дожидаясь окончания торгов. Эта цена известна всем участникам аукциона. Покупатель, согласившийся купить товар по этой цене, сразу же становится победителем и аукцион заканчивается.

Модель прямого (английского) аукциона обычно используется для продажи антиквариата, картин, домов и земельных участков.

Голландский аукцион — это открытый аукцион с нисходящими ценами. Продавец начинает торги с какой-нибудь заведомо большой цены и постепенно снижает ее шаг за шагом. Как только какой-нибудь участник говорит, что он согласен заплатить эту цену, аукцион прекращается. Конечно, продавец на таком аукционе использует резервированную цену для страховки от низкого спроса. Голландский аукцион отличается быстротой проведения: достаточно дождаться согласия одного участника сделки.

Аукционы первой цены являются закрытыми. Здесь все участники подают заявки в конвертах, где написано, сколько участник готов заплатить. Когда потом эти конверты открываются, то тот, у кого самая большая ставка, получает товар и платит сумму, которая была в его заявке.

75% всех аукционов в мире являются аукционами первой цены. На них обычно продаются государственные контракты, государственные ценные бумаги (Англия), собственность.

Еще один вид закрытых аукционов — это аукционы второй цены или аукционы Викри по имени Уильяма Викри, обладателя Нобелевской премии в 1996 г. в области экономики, который систематизировал данный аукцион в 1960 г. Как и на аукционах первой цены, участники подают заявки в конвертах. Выигрывает тот участник, который предлагает самую высокую цену, но платить за товар он будет не ее, а цену, следующую за выигравшей.

Кажется очевидным, что продавец может заработать больше денег, используя аукцион первой цены, но на практике доказывается, что это неверно. На аукционах

не всегда выгодно называть свою предельную цену (вдруг других претендентов не найдется?). Но если правила таковы, что победитель аукциона (назвавший максимальную цену) получает товар, но платит за него меньше, то стимулов скрывать свои возможности не будет. Участники перестают бояться, что они предложат слишком высокую цену, ведь цена, которую заплатит победитель, будет зависеть не от него, а только от предложений цен других участников.

«Дискриминационные» аукционы, или аукционы Янки являются закрытыми. На таких торгах победителем является тот, кто назвал наивысшую цену. Если товар единственный, то все ясно — победитель один. Но если выставлен лот из многих единиц товара, то выигрывает не только давший наивысшую цену, но и те, кто дал цену ниже. Из-за того, что не все победители платят одинаковую цену, такой аукцион называется «дискриминационным». На «дискриминационном» аукционе (больше одной единицы товара в лоте) заявки, поданные вслепую, сортируются, начиная от высшей к низшей, и товар распределяется в этом порядке, пока не кончится. Главное — выигравшие такой аукцион платят разную цену за товары.

На «дискриминационных» аукционах каждый участник не может предлагать цену выше той, которую он может заплатить, так как он будет вынужден заплатить за товар именно ту цену, которую он предложил. Но элемент принуждения к повышению цены сохраняется, никто не может быть победителем аукциона, пока его предложение не находится в списке лидирующих цен.

Аукционы могут также различаться по аудитории участников: b2b³ аукционы — промышленные бизнес-аукционы, b2c⁴ аукционы — продажа товаров предприятий частным лицам, c2c⁵ аукционы — торги для частных лиц.

По охвату посетителей аукционы могут проходить для всего мира, в рамках одной страны, для одного города, для внесших предоплату, для предварительно отобранных участников (VIP аукционы).

³ business-to-business.

⁴ business-to-consumer.

⁵ consumer-to-consumer.

По сопровождению торгов аукционные дома могут участвовать в процессе оценки, доставки, платежей, уплаты налогов и т. д., а могут отдать сделку на совесть покупателей и продавцов и выступать только в качестве посредника между ними.

Следует отметить, что участникам аукциона приходится предугадывать поведение других. Так, на закрытых аукционах надо угадывать ставки остальных, на открытых — будущие цены. Участники аукциона никогда не имеют полной информации, поэтому увеличивается вероятность неоптимального исхода, а определение ставки (стратегии) является сложной задачей.

Вот уже более ста лет наибольшей популярностью пользуются аукционы, на которых в качестве лотов выставляются произведения искусства, исторические артефакты и предметы роскоши. Первые аукционы искусства появились в Европе в середине XVIII века.

Исторически мировыми центрами торговли искусством являются английские аукционные дома Кристис и Сотбис. Практически вся аукционная торговля искусством проводится в форме прямого (английского) аукциона.

Организация и проведение аукциона — процедура непростая, требующая высокой теоретической и практической подготовки его организаторов. Успех аукциона во многом определяется качеством выполнения пяти стадий: подготовка аукциона, предаукционная выставка товаров, аукционные торги, оформление аукционной сделки и послепродажные услуги аукциона. Ключевыми вопросами первого этапа являются подготовка товаров к публичной продаже и рекламная деятельность. Подготовка аукциона начинается задолго до его проведения. Обычно в аукционных домах существует график проведения торгов по определенным областям: современное искусство, русское искусство, импрессионисты и т. д. Владельцы, желающие реализовать свой товар на аукционе, подают заявку, где указывают краткое описание товара и сведения о владельце. После рассмотрения всех поступивших предложений владельцев оповещают о результатах: либо отказ, либо приглашение участвовать в аукционе.

Предметы искусства обладают уникальными характеристиками, поэтому требуется проведение экспертизы и оценка стоимости товара. Экспертиза может осуществляться

сторонней организацией, а может проводиться высококвалифицированным штатом экспертов аукционного дома.

Принятые товары сортируются, каждому лоту присваивается номер, в порядке которого он будет продаваться с аукциона. Между владельцем товара и аукционным домом заключается аукционное соглашение: с момента его подписания товар переходит из рук владельца на ответственное хранение до окончания торгов.

Одновременно с подготовкой товаров к продаже с аукциона составляется каталог. В каталоге указываются номера лотов, фотографические изображения товаров и их характеристика, а также приблизительная стоимость в ходе оценки. В каталоге никогда не будет указана резервированная цена продавца, тем не менее, следуя негласному правилу, резервированная цена меньше или равна нижней границе приблизительной стоимости картины.

Условия аукционной продажи обязательно включаются в каталог: они предполагают: порядок проведения предаукционной выставки товаров, продаж, оформление аукционной сделки, разрешение споров между сторонами, право продажи товаров третьими лицам, снятие товаров с торгов; оплату товаров с указанием банков, через которые она может производиться, величина процента, взимаемого со стоимости купленных товаров в пользу аукциона. В каталоге также указывается дата открытия аукциона, место его проведения, время предаукционной выставки товаров и проведение торгов. Возможна рассылка каталогов потенциальным покупателям.

Обязательным условием организации аукциона является заблаговременное предоставление потенциальным покупателям возможности ознакомиться с товарами. Многие произведения, выставленные на продажу, находились в частных коллекциях, и единственной возможностью их увидеть воочию является предаукционная выставка. После продажи товара на аукционе никакие претензии в отношении качества не принимаются, за исключением скрытых дефектов. Преаукционная выставка обычно начинается за 7–10 дней до открытия аукциона.

Аукционные торги начинаются в заранее определенный день и час. Порядок представления товаров к продаже на аукционе устанавливается аукционным комитетом самостоятельно. Аукционист открывает аукцион и дает

краткую характеристику всем товарам, представленным к продаже в этот день. Далее аукционист объявляет товар, выставленный на продажу под первым номером, дает краткую характеристику товара и начинает торги с небольшой цены, последовательно повышая ее шаг за шагом. Когда предложение цен заканчивается, лот считается проданным, а цена, по которой он продан, называется окончательной. Тем не менее, не все лоты, которые в ходе торгов достигли окончательной цены, являются проданными. Если продавец установил резервированную цену, и в ходе торгов она не была достигнута, лот уходит с аукциона непроданным. На аукционах не принято объявлять в ходе торгов, какой лот был продан, а какой просто снят, оказавшись фактически непроданным. Тем не менее, в начале 1980-х гг. в Нью-Йорке был принят закон, по которому аукционные дома обязывались объявлять, завершились ли торги фактической продажей лота. Использование такой практики зависит от местонахождения аукционного дома и его политики, тем не менее, очень мало аукционных домов положительно относятся к закону, принятому в Нью-Йорке.

Если лот по каким-то причинам не был фактически продан на аукционе, он может быть выставлен позднее еще раз, может быть продан в другом месте или вообще больше не выставляться на продажу. Аукционные дома очень в редких случаях сами покупают продукт у продавца, если лот, оказался не проданным в ходе аукциона.

В процессе торгов аукционист выступает от лица продавца, поэтому он будет повышать цену до тех пор, пока не будет достигнута резервированная цена. Фигура аукциониста очень важна, его действия направлены на то, чтобы помочь совершить покупателю покупку без колебаний. Поэтому аукционист, помимо высокого профессионализма, должен обладать специальными навыками, владеть психологическими приемами, уметь быстро реагировать на сложившуюся ситуацию, адекватно оценивать поведение участников и собственные действия с позиции покупателя.

Если покупатель, предложивший окончательную цену, отказался от оплаты товара, то по решению аукциона он лишается дальнейшего участия в торгах и платит штраф в размере, заранее оговоренном в правилах проведения

аукциона. Неоплаченный покупателем товар снимается с торгов и вновь может быть предложен к продаже только со следующего аукциона. Порядок разрешения правовых конфликтов и хозяйственных споров, связанных с деятельностью аукциона, определяется действующим законодательством.

Заключительной стадией аукциона является оформление аукционной сделки и выдача товара покупателю.

Во время аукциона или на следующий день администрация аукциона вручает покупателю контракт на купленный товар. Этот контракт подписывается покупателем и является для него обязательным. На основании контракта выписывается счет, который оплачивается покупателем. Сразу после подписания контракта покупатель выписывает письменное поручение по отправке товара, в котором указывается точный адрес, по которому необходимо отправить товар, и порядок страхования товара.

Оплата товара может осуществляться полностью, а может и по частям. Обычно 30–35% суммы вносятся при подписании контракта, а остальная часть при получении товара, но не позднее установленного аукционным комитетом срока.

Основным доходом аукционов являются комиссионные сборы, взимаемые с продавцов и покупателей. Цена, которую платит покупатель, складывается из окончательной цены, установленной в ходе торгов, и комиссионного сбора. Обычно комиссия равна 10–17,5% от окончательной цены, но она может быть снижена в зависимости от объема покупки. Продавцы также платят комиссию. Обычно она равна 10% от окончательной цены, но фактически ее размер может быть договорным в зависимости от продавца. В некоторых случаях комиссия с продавцов может вообще не браться, и им даже будет гарантирована минимальная цена продажи.

Формирование цен на аукционах искусства

Как говорил У. Л. Фелпс: «Ценность вещи определяет не тем, сколько вы готовы за нее заплатить, и не тем, во сколько она обошлась производителю, а тем, сколько за нее дадут на аукционе».

Фактически, аукционные торги отражают действительную стоимость искусства на данный момент. Тем не

менее, аукционные дома несут издержки по привлечению на работу экспертов, допродажной оценке стоимости лота, предаукционной организации и т. д. Все это самым непосредственным образом влияет на формирование окончательной цены на аукционе.

Перед тем как аукционные торги проводятся, выпускается каталог, где указаны нижняя и верхняя границы стоимости лота, оцененного экспертами аукционного дома. Как показывает практика, эти оценки очень точны, окончательная цена в ходе торгов обычно доходит до среднего значения между нижней и верхней границей стоимости, указанной в каталоге.

Тем не менее, исследования, проведенные рядом авторов, показывают, что недооценка и переоценка экспертов — достаточно частое явление. Так, проведенное в 2000 году исследование 1600 лотов английского серебра, продаваемого на аукционах Кристис и Сотбис с 1976 по 1991 г., показало, что для аукционного дома Кристис была характерна тенденция постоянной недооценки лотов, в то время как Сотбис переоценивал дешевые лоты и недооценивал дорогие. Такое отклонение реальной стоимости от оценки экспертов может быть объяснено либо переоценкой возможности экспертов предсказать реальную стоимость лота, либо специальной политикой аукционных домов.

Эмпирическое исследование по возможной манипуляции оценочной стоимостью аукционами искусства, проведенное в 2002 г. учеными Дж. Мей и М. Моссес, показало, что аукционные дома стараются переоценивать стоимость дорогих картин, полагая, что высокая оценочная стоимость ассоциируется у покупателей с чрезмерно большой доходностью. Исследователи полагают, что этот факт служит доказательством того, что аукционные дома проводят целенаправленную политику в определении стоимости лотов.

В установлении оценочной стоимости лота есть еще один вопрос. Оценочная стоимость, определяемая экспертами, содержит нижнюю и верхнюю границы (например, \$200–300). Каким образом определяется разрыв между нижней и верхней границей?

Можно объяснять разрыв между нижней и верхней границей стоимости степенью неуверенности акционерного дома в произведенной оценке. Таким образом, верхняя

граница стоимости должна быть равна средней цене по мнению экспертов, плюс возможное отклонение в оценке: $H = S + s$. Соответственно, нижняя граница стоимости будет равна средней цене минус возможное отклонение в оценке: $L = S - s$. Таким образом, величина возможного отклонения (неуверенности аукционного дома в проведенной оценке) будет равна разнице верхней и нижней границы, деленной пополам: $(H - L)/2 = s$. Получается, что чем больше степень неуверенности аукционного дома в произведенной оценке, тем больше вариантов окончательной цены может быть в ходе торгов и тем больше будет разрыв между верхней и нижней границей оценочной стоимости.

Тем не менее, если известно, что резервированная цена продавца обычно устанавливается меньше нижней границы оценочной стоимости, то можно говорить, что разрыв между верхней и нижней границей стоимости — это не просто отражение неуверенности аукционного дома в оценке.

Так, если продавец желает установить высокую резервированную цену, аукционер намеренно увеличит разрыв между верхней и нижней границей оценочной стоимости. В данном случае можно говорить о психологическом эффекте: покупатель, приобретающий картину за цену, равную нижней границе оценочной стоимости, считает, что совершил выгодную покупку по сравнению с верхней границей оценочной стоимости (разрыв большой). Фактически же, покупатель в данном случае заплатит резервированную цену, если не больше.

Исследование, проведенное О. Ашенфелтер, К. Грэдди и М. Стивенс в 2002 г. на рынке современного искусства и искусства импрессионистов, показало, что большинство картин, у которых в оценочной стоимости разрыв был небольшой, не были фактически проданы в ходе аукционных торгов, так как резервированная цена была не достигнута.

Таким образом, заявления, что что-то было куплено на аукционе дешево, не имеют смысла, просто покупатели не анализируют и не используют в ходе аукционных торгов всю информацию, которую они могут извлечь из предаукционных каталогов.

Почему же резервированная цена держится в строжайшем секрете? Одна из причин объяснения — это

предотвращение возможного сговора между покупателями. Так, известная резервированная цена позволяет покупателям, договорившись, снизить цену на отдельно взятый лот и общий уровень предложения цен на аукционе.

Другое объяснение может заключаться в том, что открытие резервированных цен может сказаться на количестве участников аукционных торгов. Некоторые покупатели могут просто отказаться от участия в аукционе, решив, что резервированные цены слишком высоки. Сам факт отказа их от участия может понизить общий уровень предложения цен на аукционе.

Проблема подлинности предметов искусства

Сколько существует искусство, столько его подделывают. Проблема фальшивок особенно остро встала во второй половине XX века, когда появились новые физико-химические методы определения подлинности. В 1965 г. выяснилось, что портрет графа Веллингтона в Лондонской национальной галерее, приписываемый Гойе, — обыкновенная подделка. В 1976 г. оказалось, что в музее Корнелия хранятся подделки Коро. За всю свою жизнь Коро написал примерно 600 картин, но только на американском рынке их насчитывается 3000 — и это в авторитетнейших музеях мира, что же тогда можно сказать о частных коллекциях!

Число людей, желающих заниматься коллекционированием, растет, как и постоянно растет спрос на произведения известных мастеров. Проблема в том, что шедевров на всех не хватает. Такое несоответствие породило огромный, динамично развивающийся рынок подделок.

Качество исполнения фальшивок зачастую превосходит уровень экспертизы, и уберечься от подделок многим, особенно начинающим, коллекционерам практически невозможно. Невозможно и более-менее точно оценить количество фальсификата. Одни эксперты утверждают, что в иных частных российских коллекциях до трети подделок. Другие оценивают современный уровень количества подделок мастеров первого ряда в 60%, а среди рядовых вещей — еще больше. Третьи утверждают, что фальшивки фигурируют в 8–10% сделок.

Такое расхождение во мнениях объясняется тем, что торговцы живописью заинтересованы в занижении оценки

объема сделок с подделками, чтобы не «уронить» рынок; а коллекционеры и потенциальные покупатели склонны количество подделок завышать, чтобы сбить спрос и снизить цены.

Фактически весь рынок искусства держится на мнениях экспертов. Картина без истории ее появления и перемещения из рук в руки, атрибуции мало что стоит. Но, если экспертиза признает ее творением известного мастера, цена увеличивается астрономически. Так и фальшивка, имеющая сертификат подлинности, получает безоговорочное признание и выставляется на аукционах, в антикварных салонах, пока не найдет своего покупателя. Именно поэтому важным сегментом рынка подделок является изготовление фальшивых экспертных заключений.

Все фальшивки имеют ряд характеристик. Временная характеристика определяет время их рождения. Качественная — за что выдается: безымянную старую картину той или иной школы живописи; работу знаменитого или малоизвестного мастера. Эстетическая определяется уровнем профессионального мастерства исполнителя и степенью его приближения к решению поставленной задачи. Кроме собственно подделок, на рынке искусства в немалом количестве фигурируют картины, в свое время не подписанные автором и затем получившие чужие имя и подпись.

Создание подделки с нуля — трудоемкий процесс, в котором принимают участие сразу несколько специалистов. Мастер-художник строго по заданию заказчика, который и отвечает за сбыт фальшивок, пишет картину, используя старый холст и краски, соскобленные со старых холстов. Реставратор придает вещи товарный вид (искусственное старение в специальных печах, поддельные кракелюры — трещинки в лаковом покрытии, забитые старой пылью), искусствовед создает ей подобающую легенду.

Экстравагантный способ подделки — «раскрутка» вымышленного художника с экзотической биографией, которому приписываются собственные произведения. Этим путем в 1970-е гг. пошла австралийка Элизабет Дурак. За несколько лет она написала сотни картин от имени несуществующего художника-аборигена Эдди Бурропа. Элизабет Дурак четко уловила моду на «наивное искусство» и «этно». Подделка раскрылась, когда художницу попросили предъявить Бурропа, — нанятый ею абориген,

оказался алкоголиком и даже не смог вывести на листе бумаги ровную линию. Элизабет отделалась символическим наказанием — суд учел, что благодаря ей во всем мире вырос интерес не только к искусству аборигенов, но и ко всей Австралии.

Бороться с подделками и выявлять фальшивки помогает анализ. Существует два вида анализа — искусствоведческий и технический.

Первый включает иконографию, занимающуюся изучением истории произведения, биографии и творчества его автора, и иконологию, которая исследует содержание и стиль произведения.

Иконографию с полным правом можно называть основой всех исследований. Очень важен также иконологический анализ, который дает много ценной информации — ведь каждый художник имеет свою специфическую манеру письма, которая является решающей в определении автора. Оживленные споры вызвала в свое время знаменитая картина «Гадалка» из музея Метрополитен, которая приписывалась Жоржу де Ла Туру. Сомнения были вызваны странным рисунком персидского ковра, не существовавшим во времена де Ла Тура, а также необычным видом камзола, застегивающегося на молнию. Внимательное изучение картины привело к разоблачению подделки.

Технический анализ подтверждает или опровергает выводы эксперта-искусствоведа. Исследование состава красок помогает определить дату написания полотна, отличить подлинник от подделки, указать на картине места, подвергшиеся реставрации.

Часто требуется экспертиза уникальных картин, когда можно взять только несколько миллиграммов краски. Тогда проводится нейтронно-активационный анализ, дающий возможность определить весь набор примесей в краске.

Рентгенография позволяет обнаруживать некоторые скрытые детали. После того как в 1848 г. критики дали разгромную оценку работе Милле «Пленение евреев в Вавилоне», картина исчезла. Историки искусства долго считали, что автор просто разрезал ее на куски. Но когда ученые подвергли рентгеновскому просвечиванию картину Милле «Юная пастушка», чтобы выяснить причины вздутия красочного слоя на ее поверхности, они обнаружили под ней утраченное «Пленение...».

Богаче информация, получаемая с помощью нейтронной автордиографии. Нейтроны были успешно использованы для определения подлинности нескольких произведений Ральфа Блейкклока. После такой экспертизы картины «Ночные аллеи», автором которой многие годы считался Блейклок, музейную табличку пришлось заменить. Теперь на ней значится «неизвестный художник».

Макрофотография позволяет изучить характер трещин (кракелюров) на картине и лучше исследовать манеру письма художника, стиль эпохи.

Использование ультрафиолетовых и инфракрасных лучей позволяет различать переписанные места и отдельные добавления в картинах. Важное открытие сделал при помощи ультрафиолетовых лучей хранитель музея Курбе в Гренобле. У него вызвала сомнение подпись Курбе на портрете Поля Верлена. С помощью ультрафиолетового излучения выяснили, что на самом деле портрет работы Тома Кутюра. Неизвестный ловко стер «Тома» и «утюр», чтобы приписать картину Курбе, полотна которого стоят гораздо дороже.

В настоящее время успешно применяется рентгенография, дополненная методами информатики. Стало возможным «читать» раздельно последовательные слои картины, что в значительной мере облегчает анализ. Известно, что великие художники часто играли на прозрачности цветов, наложенных сверху, что позволяло им сделать какой-либо цвет более теплым или холодным. Каким образом удавалось Дега придать коже своих танцовщиц удивительную прозрачность? Исследуя под электронным микроскопом вертикальный срез живописи Дега, ученые установили, что для достижения этого эффекта художник накладывал один поверх другого семь-восемь слоев разных очень разбавленных красок, причем пользовался различными кистями. А имитаторы в такие тонкости не вникали и часто допускали ошибки в расположении и плотности слоев.

Метод термолюминесценции позволяет определить, сколько времени прошло с тех пор, как керамический предмет нагревался в последний раз. Измеряя интенсивность света, испускаемого изделием из керамики при нагреве, ученые могут получить ответ о накопленной им дозе рентгеновского излучения и, соответственно, о его возрасте. Применение термолюминесценции привело в смятение

музеи мира — многие произведения искусства, вызывающие общее восхищение, оказались ловкими подделками. Один из самых скандальных случаев — разоблачение «Китайской танцовщицы» из музея Райса в Мангейме. В Институте ядерной физики имени Макса Планка возраст «Китайской танцовщицы» определили в 70 лет, а прежде считалось, что она создана 1700 лет назад.

К сожалению, мошенники, как и эксперты, не останавливаются на достигнутом, и подделки, как уже указывались выше, зачастую превосходят существующий уровень экспертизы.

Гарантировать стопроцентную подлинность тех или иных предметов искусства сегодня не может никто. Анекдот, приведенный в начале главы, можно больше не считать анекдотом. Известнейший мировой аукцион произведений искусства Сотбис дает гарантию атрибуции именно на два года! Сегодня это полотно может приписывается кисти Тициана, а через два года, благодаря вновь разработанным методам исследования, удастся установить, что это совсем не Тициан...

Можно сказать, что в настоящее время наибольшее количество поддельных работ встречается на рынке искусства старых мастеров, рынок же современного искусства еще достаточно насыщен оригиналами, хотя и здесь встречается немало сомнительных случаев.

ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ КАК СИНТЕЗ ТОВАРНОЙ И СТОИМОСТНОЙ СТРАТЕГИИ

Если товарная стратегия ориентирована на решение проблем потребителя с помощью конкретного товара, то ценовая стратегия решает преимущественно проблемы производителя. Однако главная особенность рыночного феномена товара заключается в его способности, удовлетворяя потребности потребителя, удовлетворять потребности производителя, одновременно решая их проблемы.

Поэтому особый интерес представляет функционально-стоимостный анализ (ФСА) — маркетинговая технология, сопрягающая цели потребителя и производителя. Оптимизацию качества товара ФСА сочетает с оптимизацией затрат. Первое направлено на четкое соответствие характеристик товара требованиям потребителя. Второе — прежде всего на снижение издержек и одновременное повышение конкурентоспособности. В этом плане ФСА предполагает интеграцию двух классов задач, решаемых в рамках товарной и ценовой стратегий маркетинга. ФСА может рассматриваться как синтез этих двух стратегий, как единая программа повышения эффективности деятельности фирмы. Связь ФСА с эффективностью наглядно выражена в формуле эффективности:

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{C}}{\mathcal{P}} \cdot \frac{\mathcal{P}}{\mathcal{C}} \cdot \frac{\mathcal{P}}{\mathcal{Z}},$$

где \mathcal{E} — эффективность, \mathcal{P} — потребности, \mathcal{C} — цели, \mathcal{P} — результаты деятельности,

а \mathcal{Z} — затраты, необходимые для их получения. Каждая из этих величин может характеризоваться в различных показателях. Главное — то, что эффективность как одна из центральных идей управления есть характеристика менеджмента, позволяющая достичь результатов, в наибольшей степени соответствующих поставленным целям с наименьшими затратами. Нетрудно заметить, что формула эффективности может быть упрощена:

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{C}}{\mathcal{P}} \cdot \frac{\mathcal{P}}{\mathcal{C}} \cdot \frac{\mathcal{P}}{\mathcal{Z}} = \frac{\mathcal{P}}{\mathcal{P}} \cdot \frac{\mathcal{P}}{\mathcal{Z}},$$

а эффективность сведена к экономичности и социальной результативности. Однако промежуточная роль целей важна именно с менеджментной и маркетинговой точки зрения: целесообразность целей, их направленность на реализацию требований рынка и общества и результативность менеджмента, достижение поставленных целей.

Товарная стратегия, вырабатывая цели фирмы, соответствующие нуждам потребителя, решая проблемы потребителя, устанавливает фактически соотношение \mathcal{C}/\mathcal{P} , а ценовая стратегия, решая проблемы экономичности деятельности фирмы, конкретизирует соотношение \mathcal{P}/\mathcal{Z} .

Таким образом, ФСА является междисциплинарным, по своей сути, полем деятельности социологического, социально-психологического, психологического, экономического, культурологического, инженерного подходов. С операциональной точки зрения ФСА состоит из ряда этапов:

1. На подготовительном этапе решаются задачи сегментации, поиска идеи товара, формулировки целей, формирования команды ответственных разработчиков, их стимулирования, определения сроков разработки. За работы на этом этапе обычно отвечает само руководство фирмы, а также работники маркетинговых служб.

2. Информационный этап (силами маркетологов и привлеченных специалистов — социологов, психологов и других экспертов) заключается в сборе всей необходимой информации о потребителе, конкурентах, аналогичных товарах и услугах, создании необходимых информационных баз данных (ИБД), картотек, досье.

3. Аналитический этап (силами маркетологов, специалистов по ФСА, экспертов) — определение функциональной

структуры товара, разработка дерева целей товара (каузального и композиционного); выявление причинно-следственных связей, синтез функций старого товара и требуемых функций (в случае модификации). Итогом этого этапа, центральным моментом ФСА является построение функциональной модели товара. Она включает в себя целенаправленную систему функций, существенных и не существенных для потребителя. По сути дела, ФСА в этой модели предстает как переход от классификационного дерева целей (структуру причинно-следственных связей к композиционному дереву целей (конструкции, композиции частей, образующих целое).

4. Конструктивный этап, на котором разрабатываются технологические, методические и т. п. варианты реализации товара.

5. Оценочный этап — выбор оптимальных решений в технико-экономических показателях относительно возможностей производства (сметы, калькуляции, издержки).

6. Этап анализа конъюнктуры рынка, включая анализ емкости, эластичности спроса по ценам, цены и другим вопросам ценовой стратегии.

7. Внедрение — этап организации нововведения, принятия необходимых организационных решений, документов, подготовки и мотивации персонала, рыночной апробации, рекламной компании и т. д.

Приведем пример — фрагмент ФСА в маркетинге развлечений. Он касается центрального момента — синтеза модели (образа товара):

- ▣ сегментация: обеспеченные молодые люди от 18 лет;
- ▣ ценности (нужды): развлечения, престижное общение, подтверждение собственного статуса;
- ▣ идея товара: высококачественный престижный досуг обеспеченных людей;
- ▣ функциональная модель товара (дерево целей, схематично изображено на рис. 29).
- ▣ из чего складывается цена: издержки + прибыль;
- ▣ режим реализации цены:
 - Членские взносы — имеют недостаток в условиях инфляции, в начале нет гарантированных клиентов.
 - Входные билеты — снижают уровень заведения.

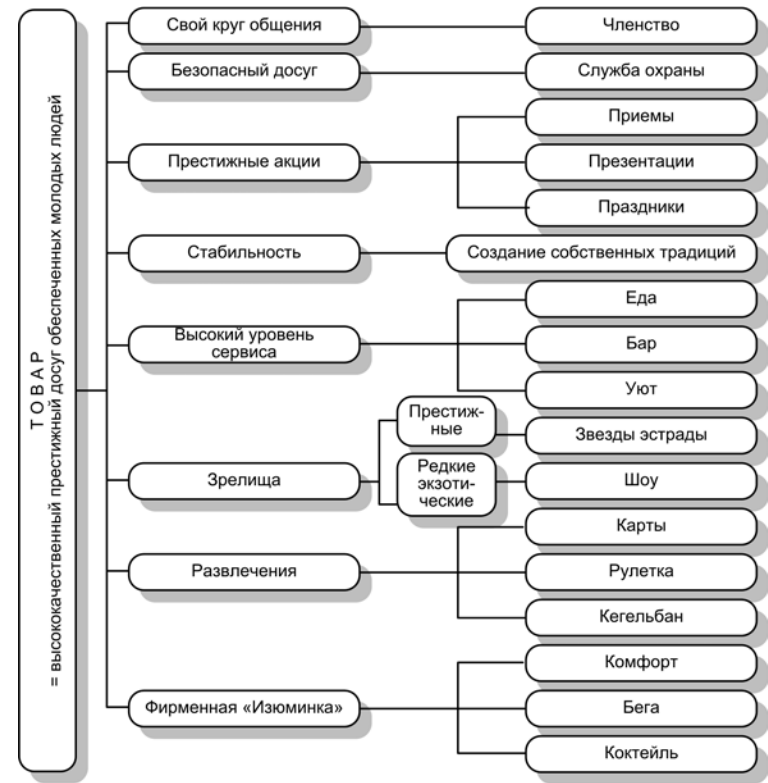


Рис. 29
Функциональная модель товара

- Пригласительные билеты — возможны только на отдельные акции.
- Кредитная карточка гостя — (с расчетом на выходе) — наиболее оптимальна.
- ▣ Меры PR при внедрении:
 - для потенциальных клиентов — серия приемов и презентация;
 - для субподрядчиков и партнеров — приглашения по телефону, фото и видеосувениры;
 - СМИ — отказ от рекламы;
 - Население и микрорайон — благотворительные акции для детей, пенсионеров.

Продвижение складывается из трех блоков деятельности, каждый из которых использует свои специфические технологии и предполагает свой специфический профессионализм: коммуникации, режима и стимулирования продаж.

6.1. КОММУНИКАЦИЯ

Коммуникация имеет целью обеспечение благоприятной среды реализации проекта, программы, разъяснения целей, мотиваций возможностей. Тем самым повышается статус и репутация фирмы, привлекаются перспективные спонсоры. Поэтому главные задачи коммуникативной стратегии:

1. Уточнение сил, групп влияния, инстанций среды фирмы, от которых зависит успех или неудача проекта.

Среда включает в себя:

- микросреду фирмы: руководящий персонал, специалисты, работники, младший обслуживающий персонал;
- рыночную среду: клиенты, конкуренты, поставщики, торговые посредники, консультанты и консалтинговые фирмы, кредитно-финансовые учреждения;
- властные структуры (представительные, исполнительные, судебные, государственные и муниципальные);

- средства массовой информации (электронные СМИ, печать, радио);
 - общественные организации (партии, движения, союзы, гражданские группы действия);
 - местные группы (население);
 - широкая публика.
2. Определение их интересов и соответствие (или несоответствие) их целям данной программы.
3. Определение факторов, действующих в среде фирмы:
- экономических (состояние экономики страны, региона);
 - природных;
 - экологических;
 - научно-технических;
 - политических;
 - правовых;
 - социальных и демографических;
 - культурных (в том числе традиционные ценности национально-этнических культур, субкультуры, ценностей их динамики), которые проявляются в отношении людей к себе самим, жизни, к другим людям, к обществу, к природе, к мирозданию.
4. Определение мер и форм работы по согласованию интересов фирмы с ее средой, разъяснение мотиваций, целей программы, ее перспектив. Делается это с помощью методов и форм общественных связей (PR), включающих:
- информационные листы и релизы;
 - связи с прессой (интервью, статьи, информации, разъяснения);
 - пресс-конференции;
 - приемы и презентации;
 - обращения, личные контакты;
 - политическое лобби;
 - акции, в том числе праздники;
 - спонсорство, благотворительность;
 - выставки;
 - экскурсии;
 - фото-, кино- и видеоматериалы.
- Главное отличие PR в рамках маркетинговых программ от собственно PR состоит в том, что первые формируют благоприятный образ товара (программы, проекта),

общественное мнение по отношению к нему, а вторые — все то же самое, но относительно фирмы в целом. Поэтому первые имеют коммерческую ориентацию и финансируются в рамках данной программы, а вторые — из стратегического бюджета фирмы.

Хорошим примером роли мероприятий PR является маркетинг главной сенсации 1999 киногода — американского фильма «Ведьма из Блэра» про трех студентов киноинститута, которые в 1994 г. поехали в глухую провинцию, чтобы сделать учебный фильм про легендарную и ужасную ведьму и пропали, оставив только сделанные ими пленки, случайно найденные позже. Фильм, съемки которого обошлись по официальным данным в \$40 000, а по неофициальным — даже в \$20 000, принес только на одном только американском прокате \$140 млн., став самым рентабельным за всю историю кино. (Знаменитый «Титаник» собрал \$600 млн. в США и \$1800 по всему миру, но он и стоил \$300 млн.) Самым неожиданным было то, что американцы ринулись смотреть картину, в которой играют трое совершенно неизвестных актеров, снятую ручной камерой, где изображение мечется, а то и вовсе пропадает. Однако при мизерных затратах на производство фильма на его раскрутку было вложено \$15 млн. Для начала публику убедили в «легендарности» ведьмы. Была придумана и растиражирована через Интернет двухсотлетняя история ее кровавых злодеяний. Был сфабрикован документальный фильм о ней, будто бы снятый в конце 1940-х гг. Отдельной книгой был опубликован дневник пропавшей героини, словно бы найденный вместе с ее рюкзаком, причем страницы рукописного дневника воспроизведены в книге факсимильно. В университетских городках были расклеены листовки с портретами исчезнувших студентов и просьбами помочь полиции любыми сведениями.

В результате многие зрители и впрямь уверовали в документальность съемок. И лишь когда фильм заработал вполне достаточно, публике дали понять, что речь идет о мистификации, и предъявили ей живых артистов, которые для вящего правдоподобия выступили в фильме под своими именами.

Без всей этой мифологии (например, в России) этот весьма средний фильм воспринимается в прокате совер-

шенно иначе. В США же «Ведьма из Блэра» явила современную модель в высшей степени эффективного маркетинга.

6.2. РЕКЛАМА

Реклама — убеждающее и побуждающее информационное воздействие на потребителя. По сути, это средство формирования и стимулирования спроса путем описания свойств товара на языке нужд потребителя.

Средств и форм рекламы великое множество: газеты, ТВ, радио, письма, обращения, прямая и электронная почта, стендовая реклама, афиши...

Рекламу фирма может определять сама или через специальные агентства — выбор зависит от возможностей и целей фирмы. Стратегическое решение должно касаться не только главного содержания, форм, но и широты охвата рынка рекламой, ее объема и интенсивности, частоты (реклама может быть непрерывной или пульсирующей), степени агрессивности.

Помимо рекламы реализации и продвижению способствуют различные формы стимулирования продаж, т. е. организация непосредственного потребления и поощрение потребителей. Речь идет о снижении цен, доставке товаров и услуг по месту жительства, распродажах, открытии консультационных пунктов, демонстрациях, конкурсах потребителей и т. п.

Общие цели рекламы совпадают с общими целями маркетинга, но могут преследовать и специфически рекламные цели, работающие на систему маркетинга:

- ▣ информация о существовании товара, его характеристиках, цене и месте приобретения;
- ▣ формирование памяти о товаре и мотивации на его приобретение.

Выработка рекламной стратегии во многом заключается в формулировке «редакционной платформы» — основного документа (сору-platform, сору-strategy), определяющего суть рекламного обращения к потребителю. Этот документ включает в себя 4 пункта:

1. Собственно предложение потребителю (что и с какими достоинствами ему предлагается).

2. Доказательства — подтверждение предложения (описание, демонстрация, сравнение, свидетельство авторитетов).

3. Точное описание целевой аудитории, к которой обращена реклама.

4. Тон (стиль) рекламного обращения, созвучный ожиданиям, ментальности и мотивации тех, на кого рассчитана реклама.

СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА

В настоящее время в России много внимания уделяется вопросам места и роли социальной рекламы в жизни общества. Необходимость решения социальных проблем в стране повышает значимость данного вида рекламы и ставит задачи ее дальнейшего развития в различных сферах деятельности, в том числе и в сфере культуры.

Согласно ст. 18 Закона РФ «О рекламе», «*социальная реклама* представляет общественные и государственные интересы и направлена на достижение благотворительных целей». Социальная реклама носит некоммерческий характер и решает важные общественные задачи. Она призвана пропагандировать определенный образ жизни и побуждать к конкретным действиям. В социальной рекламе не должны упоминаться коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, а также конкретные марки их товаров. Данное ограничение распространяется и на марки товаров, являющиеся результатом предпринимательской деятельности некоммерческих организаций.

Социальная реклама имеет определенные гарантии на ее производство и размещение. Любой рекламодатель обязан, согласно ст. 18 того же закона, осуществлять размещение социальной рекламы, представленной рекламодателем, в пределах 5% годового эфирного времени (основной печатной площади или стоимости оказываемых им услуг по распространению рекламы за год), а также предоставлять услуги по производству социальной рекламы в пределах 5% годового объема производства им рекламы. Однако в настоящее время рассматривается проект федерального закона «О показе национальных фильмов и размещении социально значимой информации в телевизионном вещании», который предусматривает увеличение квот на производство и предоставление эфирного

времени (площади) под социальную рекламу. Под социальную рекламу предлагается отдавать 20% эфирного времени (площади) в тех средствах массовой информации, где в состав учредителей входят государственные органы, и 10% — в остальных средствах массовой информации.

Кроме того, условия, касающиеся времени размещения и средств распространения социальной рекламы, предложенные рекламодателем, являются обязательными для рекламодателя, если рекламодатель обращается к рекламодателю не позднее чем за месяц до предполагаемого срока распространения социальной рекламы. Это также свидетельствует о гарантиях размещения социальной рекламы в российских средствах массовой информации.

Согласно закону «О рекламе», производство, размещение и распространение социальной рекламы являются платными и производятся на основании договора. Однако на практике социальная реклама может быть бесплатной для рекламодателя. В этом случае осуществляемая на безвозмездной основе деятельность юридических и физических лиц по производству и распространению социальной рекламы признается благотворительной деятельностью.

На основе анализа социальной рекламы в сфере культуры России и других стран выделяются две группы социальной рекламы.

1. *Реклама определенного образа жизни.* К ней относится реклама, направленная против неэтичного отношения к культурному наследию, вандализма, а также реклама, пропагандирующая приобщение к искусству (посещение музеев, театров, филармоний), восстановление исторических и культурных традиций. В частности, социальная реклама «Давно ли ты был в Эрмитаже» — это попытка обратить внимание на культурную жизнь города, призыв к посещению музея.

Отдельное место занимает социальная реклама, направленная на сохранение культурно-исторического наследия и бережное отношение к памятникам архитектуры. Так, рекламное обращение — «Сохрани свое наследие» является социальной рекламой, призывающей бережно относиться не только к культурно-историческому наследию, но и заботиться о том, что будет передано следующим поколениям.

Согласно приведенной диаграмме (рис. 30), первой группе социальной рекламы уделяется самое большое внимание — 49% от совокупных расходов на социальную рекламу в сфере культуры. Расходы на социальную рекламу в России составляют \$26,7 млн. Преобладающими темами социальной рекламы являются сохранение культурно-исторического наследия (51% расходов), приобщение к искусству (45%).

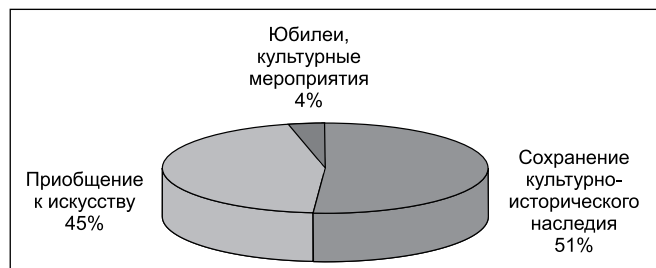


Рис. 30
Основные темы социальной рекламы в сфере культуры и процент рекламных расходов в России

2. Патриотическая реклама. К ней относится реклама к праздникам, юбилеям, культурным событиям, призванная объединять нацию. В частности, реклама к 300-летию Санкт-Петербурга — «С праздником, великие люди великого города». Доля расходов на патриотическую социальную рекламу составляет незначительную величину (4%) в общих расходах на социальную рекламу в сфере культуры.

В России социальная реклама входит преимущественно в сферу государственных интересов, хотя за рубежом социальную рекламу активно размещают некоммерческие и коммерческие организации культуры. Примером социальной рекламы некоммерческих организаций является реклама австрийской некоммерческой организации культуры «KulturKontakt» — «К мировому сообществу через культурный обмен», «Единение культурой».

Коммерческие организации размещают социальную рекламу в сфере культуры с целью улучшения своего имиджа. Большинство организаций преследуют благотворительные цели и рассматривают социальную рекламу как составную часть PR-мероприятий (Deutsche Bank, Ford, Cadbury, Schweppes).

В России эффективность социальной рекламы является достаточно низкой. По результатам опроса А. Самойловой в Санкт-Петербурге было выявлено, что более половины всех опрошенных (134 человека) не замечают социальную рекламу на улицах и экране телевизора. 20% воспринимают ее как украшение города, а 10% отметили, что социальная реклама их раздражает. 70% не смогли припомнить ни одного социального слогана. Причем, каждый третий респондент поставил под сомнение необходимость такой рекламы. Это заставляет задуматься о качестве социальной рекламы, ее содержании и формах размещения. Большое значение в связи с этим приобретает зарубежный опыт, который показывает, что социальная реклама решает в большей степени не политические задачи, а общественно необходимые вопросы и размещается не только государственными органами власти, но и коммерческими и некоммерческими организациями.

6.3. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Стимулирование продаж (СП) отличается от рекламы тем, что если реклама — информационное воздействие на потребителя, побуждающее его к потреблению, то стимулирование продаж является организацией непосредственных актов потребления. Достигается это путем организационного воздействия на потребителя как каналами распространения, так и собственным персоналом. Формами стимулирования продаж могут быть:

- ▣ сервис;
- ▣ личные продажи;
- ▣ распродажи;
- ▣ бесплатные раздачи образцов и приглашения;
- ▣ купоны;
- ▣ премии потребителям;
- ▣ зачетные талоны;
- ▣ экспозиции и демонстрации;
- ▣ выставки-продажи;
- ▣ конкурсы;
- ▣ игры;
- ▣ лотереи;
- ▣ профессиональные встречи и т. д.

Главная цель стимулирования продаж — закрепить образ потребляемого товара в сознании потребителя, создав практическую привычку к реальному потреблению данного товара.

В плане стратегии реализации (сбыта) и продвижения товара все большее значение приобретает т. н. «стимулирование продаж». И не только потому, что «стимулировать» означает «привести в действие», вызывая прямую смысловую ассоциацию с продвижением (promotion) товара.

В мировой практике маркетинга соотношение (доли) затрат на рекламу и на стимулирование продаж быстро изменяется в пользу последнего. Так, в США в 1986 г. объем затрат на рекламу возрос на 7,5%, тогда как на стимулирование продаж — на 30%, составив около 60% затрат на продвижение товаров.

Причин такого роста достаточно много. Это и чрезмерный рост стоимости рекламы, ужесточение законодательства, стремление менеджеров и предпринимателей к быстрому получению результатов, обострение конкуренции, требующей все более оригинальных способов сбыта, и т. д.

Во Франции в сфере культуры, досуга и развлечений доля затрат на стимулирование составляет 8,5% от суммы затрат на продвижение товаров (для сравнения: доля затрат на рекламу в месте продажи — 7%). А в туризме это соотношение достигает 12% и 3,5% соответственно.

Особый интерес стимулирование продаж представляет для маркетинга в сфере культуры. Во-первых, в силу особенностей потребления в этой сфере, требующих не просто информации о возможных видах культурной деятельности, а непосредственного вовлечения в нее. И во-вторых, в силу чрезвычайно перспективного сотрудничества учреждений культуры и творческих коллективов с промышленными и коммерческими фирмами в деле promotion их товаров — причем именно в виде стимулирования продаж. Ведь последние, особенно в виде конкурсов, праздников, ярмарок и т. п., невозможны без привлечения потенциала сферы культуры.

Да и сами акции по стимулированию продаж предъявляют к их организаторам такие требования, как творческий подход, концептуальная и практическая режиссура, импровизация, т. е. те качества, которыми профессионально обладают работники культуры.

По сравнению с рекламой СП имеет несомненное преимущество: оно позволяет быстро и интенсивно воздействовать на спрос. Поэтому представляется целесообразным подробнее остановиться на целях, возможностях и формах стимулирования продаж.

Стимулирование продаж суть совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении потребителя и организаторов реализации с целью краткосрочного повышения объема продаж, а также увеличения числа новых потребителей (клиентов).

Если PR создает обстановку в обществе, благоприятную для фирмы, реклама информирует о товаре и создает мотивацию на его потребление, то СП временно повышает интерес к товару и организует его интенсивное приобретение. В этом смысле PR, реклама и СП образуют ряд все более интенсивного возбуждения интереса к деятельности фирмы: от доброжелательного отношения (PR) через знание и память о товаре (реклама) к прямой организации интенсивного спроса (СП). Последнее ориентировано не на знания и информацию, а на немедленное изменение поведения потребителей, а именно — интенсивное потребление именно этого товара. В этом плане СП — наиболее «жесткий» способ продвижения, особенно по сравнению с таким «мягким», как PR.

В каких случаях целесообразно СП? Возможны три группы оснований для использования СП.

1. Стратегические соображения:
 - увеличить число потребителей;
 - увеличить количество товара, потребляемого каждым клиентом;
 - оживить интерес к товару;
 - увеличить оборот фирмы до желаемого уровня;
 - достичь намеченного объема продаж.
2. Специфические соображения:
 - ускорить реализацию наиболее выгодного товара;
 - повысить оборачиваемость конкретного товара;
 - избавиться от затоваривания (излишков запаса товара);
 - придать регулярность реализации сезонного товара;
 - противодействовать конкурентам;
 - оживить сбыт товара, переживающего застой.

3. Разовые основания:

- извлечь выгоду из ежегодных событий и праздников, — воспользоваться какой-либо благоприятной возможностью (событием) типа Олимпийских игр, Игр доброй воли, годовщины фирмы;
- организовать поддержку рекламной кампании.

СП эффективно, только если увязывать его с определенным этапом жизненного цикла товара. Так, на стадии начала (выхода на рынок), ни потребители, ни службы сбыта, ни агенты, ни посредники не являются приверженцами нового товара, неохотно идут на риск, проявляют

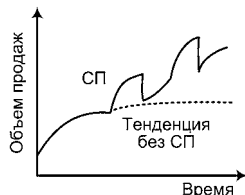


Рис. 31
Усиление динамики

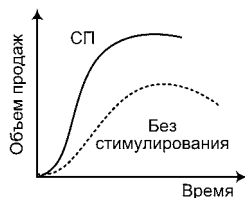


Рис. 32
Стадия роста

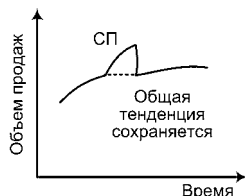


Рис. 33
Эффект «наскока»

сдержанность. Поэтому на этой стадии помимо рекламы необходимо энергичное СП. В случае роста, когда товар хорошо принят рынком, СП обычно отходит на второй план. В фазе зрелости, когда круг потребителей стабилизировался, затраты на рекламу не оправдываются незначительным ростом продаж, вновь увеличивается значение СП, способного привлечь новых клиентов и увеличить объем потребления каждым из потребителей. В стадии спада СП теряет смысл, будучи оправданным только в случае либо энергичного ухода товара с рынка («валы-финалы»), либо кампании его замены другим товаром.

Наиболее оптимальный эффект СП состоит в общем улучшении динамики товара на рынке (рис. 31).

Умелое СП на стадии выхода дает существенный выигрыш во времени, в т. ч. в плане наступления стадии роста (рис. 32).

Простое разовое СП, используемое главным образом на стадии зрелости, дает разовый эффект «наскока» на объем продаж и общую динамику жизненного цикла товара (рис. 33).

СП не обязательно приводит к росту общего объема продаж, а лишь смещает показатели во времени, в связи с явлением компенсации (рис. 34).

Такой эффект может быть важен для производителя в случае сезонного характера сбыта. Общего роста продаж не будет, но зато можно более рационально спланировать свою деятельность, как бы «уплотнив» ее на более коротких отрезках времени. Подобное «уплотнение» может быть важно на стадии затухания и ухода с рынка (рис. 35).

Иначе говоря, при уходе с рынка можно, используя СП, уйти «быстро и красиво». Наиболее эффективно относительно непродолжительное СП (не более 1–2 месяцев), побуждающее потребителя быстро воспользоваться преходящей выгодой.

План СП как часть (раздел) маркетинговой программы включает в себя:

- ▣ цели на планируемый период (улучшение образа товара, ускорение оборота, увеличение объема продаж и т. п. в конкретных показателях);
- ▣ программу действий, включая средства, формы и меры СП;
- ▣ контроль за СП;
- ▣ бюджет (смету) каждой из операций СП;
- ▣ график мероприятий по СП, включающий одну или несколько конкретных акций СП.

Потребитель обычно охотно и доброжелательно реагирует на СП, рассматривая его как «бесплатный подарок» или развлечение.

Какие же существуют конкретные формы СП?

ЦЕНОВОЕ СП

Ценовое СП может быть представлено в виде прямого снижения цен (сезонных, к событиям и т. п.) в виде скидок в %, в денежном выражении (10, 50, 500 руб. и т. д.), специальных цен.

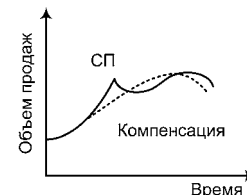


Рис. 34
Смещение показателей

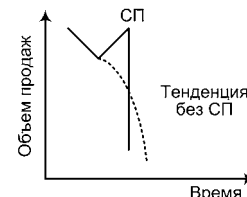


Рис. 35
Уплотнение

Практикуется совмещенная продажа товаров, ни один из которых не является компонентом другого, но один из которых пользуется повышенным спросом (продажа «с нагрузкой»). Возможен зачет потребленного товара или приобретение нового (обычно зачет фактически соответствует 10% скидке).

Повышенную реакцию вызывает дополнительное количество товара бесплатно — особенно в момент освоения рынка психологически это воздействие более мощное, чем даже соответствующая скидка. Всякое СП, связанное с прямым или косвенным, немедленным или с отсрочкой снижением цены, обычно приветствуется как потребителем, так и законодателем, так как тормозит рост стоимости жизни. Но эффективность этого метода СП падает, если им пользоваться слишком часто. Кроме того, он не ведет к созданию круга устойчивой и надежной клиентуры, так как потребитель реагирует именно на снижение цены.

КУПОНЫ

По сути использование купонов является более сложной формой снижения цен. Потребителю предлагается купон, дающий право на получение скидки с цены товара (определенная денежная сумма, снижение цены товара при новой покупке и т. п.). Купоны могут рассылаться по почте, разноситься по адресам, распространяться через органы печати (газеты, журналы, издания), в местах продажи и потребления, выдаваться органами власти и общественными организациями и т. д.

ВОЗМЕЩЕНИЕ С ОТСРОЧКОЙ

Возмещение с отсрочкой фактически представляет собой снижение цены, но не в момент продажи, а спустя некоторое время по предъявлению доказательств сделанных покупок. Возмещение может быть в виде чека или наличных на заранее определенную сумму. Обычно в этом случае речь идет о более крупном вознаграждении, чем в предыдущих методах СП.

Возможно также объединение ряда товаров в одном купоне (талоне), распространяемом через прессу и предъявляемом вместе с доказательством покупки. Практикуются также книжечки талонов (абонементы) на несколько товаров или на определенную сумму.

Перекрестный купонаж позволяет вести СП совершенно разных товаров — например, потребитель одного товара получает вознаграждение в случае приобретения другого товара. Сумма вознаграждения соответствует СП в случае покупки обоих товаров.

Все эти простые или сложные формы снижения цен имеют общую черту — более или менее крупный выигрыш в деньгах сразу или с отсрочкой выплаты. Все методы СП имеют отчетливое социальное значение:

- ▣ важны для властей как фактор общего снижения стоимости жизни;
- ▣ являются элементом проявления конкуренции, важной для рыночного законодательства;
- ▣ позволяют производителю легко и просто стимулировать продажу;
- ▣ гарантируют торговой и прочей сбытовой сети увеличение объема продаж и оборота товара;
- ▣ привлекательны для потребителя, создавая побудительный мотив потребления.

Кроме ценовых методов СП существует широкий спектр методов стимулирования натурой в виде в виде премий и образцов (предлагаемых бесплатно). Эти методы СП обладают еще более резко выделенным социальным значением, так как дают потребителю дополнительное количество товара (а не просто экономят деньги, как методы снижения цен), и придают контактам производителя и потребителя более разносторонний и предметный характер.

Примером могут быть премии для детей в виде коллекций моделей, составления головоломок, мягких игрушек, наклеек. Для этого обычно используются ассоциации с популярными персонажами телепередач, спортивных игр. Используются также премии для взрослых в виде полезных товаров для хозяйства, быта и т. д. При распространении образцов для сферы культуры особенно перспективно перекрестное (сопутствующее) распространение: как собственных услуг с другими товарами, так и наоборот.

Еще более интересны и перспективны для сферы культуры методы активного СП, прежде всего — конкурсы, лотереи и игры. Эти приемы СП привлекают большее количество людей, которым предлагаются чрезвычайно

привлекательные выигрыши, позволяют реализовать творческий потенциал художественной культуры (например, продажа недвижимости в виде конкурса литературных сочинений на определенную тему). Широкое распространение конкурсы, лотереи и игры получили с применением средств массовой информации, особенно ТВ («Лотто-миллион», «Поле чудес»). Для успеха этих методов СП особенно важны привлекательные призы (туристские поездки, автомашины, крупные пакеты ценных бумаг, значительные льготы — вплоть до освобождения от подоходного налога на год-два).

7

РЕАЛИЗАЦИЯ

Эта стратегия решает задачи распределения и распространения товара, реализации его приобретения потребителем. Для решения этих задач необходимо решить три основные проблемы: каналы распределения, товародвижение (доставка) и собственно реализация.

Совершенствование сбыта может достигаться различными путями — как за счет самостоятельного выхода на потребителя, развития деловых связей и т. д., так и с помощью различных посредников: агентов и специальных фирм. Последний путь — специализации и разделения труда — способствует большей интенсивности, профессионализации сбыта. Посреднические фирмы, не производящие непосредственно услуг, располагают специально оборудованными залами, площадками, службами и т. д. Однако этот путь, освобождающий творческие коллективы от несвойственных им функций, чреват утратой прямых связей с потребителем. Кроме того, ответственность за качество услуг, в конечном счете, ложится на производителя.

В общем виде можно говорить о трех подходах к стратегии реализации: во-первых, стратегия собственного сбыта, во-вторых, стратегия посреднического сбыта, в-третьих — стратегия смешанного сбыта.

Важнейшим компонентом реализации и продвижения товаров и услуг является реклама. Эта

чрезвычайно важная и развитая сфера современного бизнеса рассматривается в специальном учебном пособии.

7.1. КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Каналы распределения (КР) — это система фирм или лиц, берущих на себя право собственности на товар или помогающих другим передать его на пути товара от производителя к потребителю.

Реализация возможна по различным каналам:

- ▣ непосредственно фирмой: вразнос, посылками, через свои магазины, кассы и т. п. Такой путь может быть сложен или дорог. Часто более эффективным может быть вхождение в развитую систему посредничества дилерских и дистрибьюторных систем, агентств, контор и т. п;
- ▣ через одного посредника: в розничной торговле или агента по реализации и сбыту (брокера);
- ▣ через опт в сочетании с розницей (например, с помощью дистрибьюторов и дилеров);
- ▣ через опт, мелкий опт и розницу;
- ▣ смешанным образом.

В сфере культуры широко распространена реализация в записи (аудио, видео), с использованием СМИ. Примером может служить возможность для актера предложить услуги кино, театру, ТВ, шоу-бизнесу, концертным организациям. Для политика КР — структуры, облегчающие его доступ на ТВ, в прессу, общение с избирателями, историческую память.

КР могут быть интегрированы в различной степени:

- ▣ корпоративные КР — вся сбытовая сеть принадлежит фирме,
- ▣ управляемые фирмой КР;
- ▣ договорные КР — добровольные, кооперативные и обладающие торговыми привилегиями.

Помимо такой «вертикальной» интеграции КР, возможна их «горизонтальная» интеграция как объединение усилий.

В функции любых КР входят:

- ▣ распределение и сбыт товара;
- ▣ участие в маркетинге;

- ▣ контакты и переговоры;
- ▣ реклама и стимулирование продажи;
- ▣ участие в планировании товарного ассортимента;
- ▣ финансирование издержек по сбыту с принятием на себя некоторых рисков;
- ▣ обслуживание товара;
- ▣ складирование и хранение;
- ▣ участие в ценообразовании.

Собственно стратегическое решение относительно КР касается:

- ▣ структуры КР, их глубины и характера интеграции;
- ▣ типов посредников;
- ▣ числа посредников;
- ▣ интенсивности сбыта;
- ▣ селективности сбыта и исключительных прав (ограничивающих число дилеров или исключаящих некоторых из них на конкурентной основе);
- ▣ мотивации посредников и торговых агентов, стимулирования их работы.

При выборе посредников следует убедиться, что они не являются посредниками конкурентов. Предпочтительно отдать право на посредничество специалистам. Немаловажны также источники финансирования посредника, степень материально-технической оснащенности, уровень квалификации, география КР. Договор о посредничестве целесообразно заключать на 1 год.

7.2. ТОВАРОДВИЖЕНИЕ

Под товародвижением имеется в виду доставка товара посредникам или потребителю (экспедиция) и сопровождающая ее деятельность. Товародвижение должно обеспечивать своевременность доставки товара, его сохранность, возможность замены дефектного товара. Решения по товародвижению должны давать ответы на следующие вопросы:

- ▣ Как работать с заказчиком? (Методика заказов)
- ▣ Где хранится товар? (Складирование)
- ▣ Какой запас товара необходим? (Товарные запасы)
- ▣ Каков порядок отгрузки и доставки? (Транспортировка)

7.3. РЕАЛИЗАЦИЯ

Реализация (сбыт) в некотором смысле является конечным, результирующим этапом маркетинга. Действительно, можно иметь отличную товарную идею, блестяще ее воплотить, отлично наладить производство, даже провести вызвавшую интерес рекламную кампанию, но если не будет налажена бесперебойная и эффективная реализация товаров и услуг, все эти достижения будут бессмысленны. Более того, тот, кто контролирует и обеспечивает реализацию, тот, в конечном счете, и контролирует весь бизнес.

Решения в этой части касаются организационных структур КР и режима их работы. Это могут быть:

- ▣ розничная торговля;
- ▣ торговля с помощью заказов по каталогам (через почту);
- ▣ заказы (в том числе по каталогам) через демонстрационные залы;
- ▣ оптовая торговля с помощью агентов, брокеров и дилеров;
- ▣ торговые агенты — продавцы или коммивояжеры.

Важно определить место оказания услуг, его оснащение, благоустройство, возможность создания новых точек. Не менее важно время потребления: время дня, день недели, режим работы (с перерывом или без).



БРЕНДИНГ, PR И РЕКЛАМА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Разговоры о применении некоторых современных технологий менеджмента в сфере культуры иногда выглядят несколько комично — зачастую речь идет о радости узнавания чего-то давно и хорошо известного. Другой разговор, что контекст рыночной экономики и связанная с ним маркизация (не путать с коммерциализацией!) способны высветить новые и важные аспекты, казалось бы, хорошо известного.

Именно так обстоит дело с брендом (от англ. brand — тавро, клеймо) и технологией брендинга. Разве не брендом является балет Большого театра или Мариинки? А театр на Таганке? А Эрмитаж? Третьяковка? Но эффективно ли они используются? И освоен ли в российской сфере культуры брендинг — технология создания и развития брендов?

8.1. БРЕНД И БРЕНДИНГ

Однозначного толкования понятия «бренд» не выработано. В наиболее простом случае бренд отождествляется с торговой маркой, т. е. названием определенного товара (услуги) конкретного производителя, отделяющим его от товаров (услуг) других производителей. Иногда в бренд включают марку товара и способы его представления. В настоящее время наиболее распространенным является понимание бренда

как торговой марки, имеющей определенную стоимость за счет ценности сопутствующего ей имиджа (репутации).

Смачное словечко «brand» за какие-то полсотни лет сделало удивительную карьеру. Буквально оно означает «клеймо», «тавро». В германских языках его первыми, похоже, употребили норманны. Создатели драккаров — судов, у которых корма неотличима от носа, что очень удобно при налетах на купцов и прибрежные города — не только давали каждому драккару имя, но и клеймили его своим «брендом»: дело рук мастера такого-то. Потом словечко активно всплыло на севере Америки в эпоху освоения Среднего Запада с типичным для него беспривязным содержанием скота, хозяева которого занимались «брендингом». И это снимало все вопросы, не нужны были никакие купчие и прочие документы: бычок с моим брендом оказался в твоём стаде! Иначе говоря, первоначально бренд выполнял роль идентификатора принадлежности конкретной собственности: продукта, раба, скотинки.

Именно в таком смысле это понятие и пришло в бизнес: бренд как *зарегистрированная торговая марка*. Однако в современном бизнесе бренд уже нечто большее, чем просто символ авторства, производителя, марки. Это интуитивно чувствуется при сопоставлении, например, таких автомобилей, как *BMW* и *Москвич*, напитков *Coca-Cola* и *Байкал* или *Колокольчик*. Хотя все они — зарегистрированные торговые марки, но одни воспринимаются как бренды, а другие при применении к ним этого термина вызывают снисходительную улыбку или даже смех. Почему?

К началу 1950-х гг. появились первые ростки осознания того, что бренд — не просто изящная эмблема, запоминающийся слоган или красивая картинка на этикетке, украшающая продукцию компании. Сама компания может иметь особую индивидуальность, корпоративное сознание, систему ценностей, метафорически запечатленную в символике бренда (brand identity). И чем дальше, тем в большей степени специалисты по брендингу стали обращать внимание не столько на конкретные продукты и их атрибуты, сколько на психологические и культурно-антропологические аспекты влияния брендов на жизнь людей. Хотя большинство фирм по-прежнему продолжали

выпускать товары, потребители покупали уже не товары, а бренды.

В современном бизнесе с его маркетинговыми технологиями бренд — не просто яркое название марки. Это *имиджево-репутационная составляющая рыночной стоимости* этой марки, важный фактор нематериальных активов, обусловленных имиджем и репутацией. Имидж — образ, представление о товаре и его производителе. Не само название, не картинка и упаковка, а то, что они вызывают в сознании других людей: потребителей, партнеров, инвесторов и представителей других контактных целевых групп. Репутация — это общественное мнение. И эти вот образ и мнение, «правополушарная наглядность» и «левополушарная дискурсивность», сопрягаясь подобно Янь и Инь, и образуют бренд, то, что не в железе и в упаковке, а то, что в мозгах у других людей, по ту сторону глаз. И это может быть оценено и продано!!!

В наши дни на рынок выводятся не просто товары и услуги, а именно бренды. Людям предлагаются их собственные представления и мнения! Или, согласно Д. Ораеву, предложившему недавно «определение бренда из четырех слов»: *обещание реализации желаемых переживаний*. (1) Все дело в волшебных пузырьках! Не шоколадные вафли Wispa, а «вкус нежности». Людям предлагаются их *мечты, чаяния, надежды, их представления о себе самих какими бы они хотели стать*. Ведь они этого достойны! Поэтому современный полноценный бренд — это всегда фэнтези: *волшебная история о магическом артефакте, обладание которым открывает дверь в царство мечты*. (2) Современный бренд — это миф, легенда, история, некий нарратив. *BMW* — это рассказ о «крутых парнях», а *Mercedes* — о достатке и комфорте, о «папиках». *Ferrari* — о других, которые гоняются по набережной Круазетт, сшибая пальмы. *Coca-Cola* — это праздник с друзьями, даже у белых медведей. А *Москвич* и *Колокольчик* — просто марки, но не полноценные бренды.

В условиях массового общества, массового потребления, и массовой культуры бренды выполняют роль не только современной социальной мифологии. Они — важный фактор идентификации и самосознания личности. Люди носят бренды, едят бренды, пьют бренды, живут и ездят

в брендах, читают и смотрят бренды... Есть люди-бренды, страны, регионы-бренды... Бренд превратился в фактор культурогенеза, идентификации и самосознания личности — не меньший, чем национально-этнические или конфессиональные характеристики.

В этой связи можно и нужно говорить о бренде как факторе новой персонологии и антропологии.

Бренд — не просто торговая марка, которую можно запатентовать и которая может являться собственностью. Бренд, хотя он и входит в стоимость компании, нельзя запатентовать и он не является собственностью по одной простой причине, — он существует в потребительском сознании.

Поэтому оценка стоимости такого нематериального актива, как бренд, весьма затруднена. Существуют различные методики оценки стоимости бренда — практически в каждой фирме вырабатывается своя методика. Необходимо понимать, что стоимость бренда — это не просто затраты (издержки производства). Это затраты + знание (паблисити как известность и узнаваемость) + убеждения + умения. Покупая бренд, покупают всю культуру, с ним связанную и в нем выраженную.

Поэтому, наверное, наиболее точное и простое выражение стоимости бренда — это разница в цене, которую готов платить потребитель по отношению к товарам и услугам других фирм, или даже готовность платить за данный товар еще большую цену.

Таким образом, если имидж — это общие представления об организации, а репутация — ценностная характеристика имиджа (честность, ответственность, порядочность), то бренд — доверие и сопричастность под воздействием репутации. Иначе говоря, бренд — это, прежде всего, имиджево-репутационная составляющая рыночной стоимости марки. Бренд — это чьи-то представления, а репутация — общественное мнение. И то, и другое существует в сознании других людей, «с той стороны их глаз». И, тем не менее, это имеет цену и может быть продано.

ВИДЫ БРЕНДОВ

Наиболее простой и распространенный способ классификации брендов — в зависимости от типа товара (в широком смысле слова).

Бренд продукта

Товар (*product*) — любой продукт деятельности производителей, предлагаемый для приобретения использования или потребления, который может удовлетворить желание или потребность. Товарный бренд (*brand product*) всегда выпускается под собственным логотипом, ТМ, брендовым именем. **Примеры:** автомобильный бренд — «Mercedes»; соковый бренд — «Niko»; кондитерский бренд — батончики «Mars».

Бренд услуги

Услуга (*service*) — объект продажи в виде выгод, действий или удовлетворения. Данный тип бренда воспринимается потребителем не через материальную выгоду. **Примеры:** банковский бренд — Сбербанк, платежная карта Visa; транспортный бренд — поезд «Красная стрела»; тетральный бренд — АБДТ им. Г. Товстоногова; развлекательный бренд — Диснейлэнд.

Бренд персоналии

К этим типам бренда можно отнести всех «публичных» людей, чье мнение, поведение, имидж служат предметом подражания их сторонников или поклонников. Прежде всего, это «звезды» политики, спорта, культуры, бизнеса. **Примеры:** премьер-министр России Владимир Путин, мэр Москвы Юрий Лужков; академик Жорес Алфёров; певица Алла Пугачева; футболист Андрей Аршавин, теннисистка Мария Шарапова.

Бренд компании

Этот вид бренда идентифицирует фирму, которая производит определенные товары или услуги. Чаще этот бренд связан с особым набором товаров или услуг. **Примеры:** ВАЗ; *Xerox*.

Иногда одно название распространяется на различные товары и услуги. В этом случае речь идет о «зонтичном бренде». **Примеры:** под брендом «Домик в деревне» компания «Вимм-Билль-Данн» выпускает молоко, сметану, кефир, масло; «Альфа» создает дочерние структуры «Альфа-Банк», «Альфа-Тур», «Альфа-Транс» как компании подтвержденной идентичности.

Иногда бизнес-структура имеет в своем «портфеле» несколько схожих по классу товарных брендов. **Примеры:** компания *Procter & Gamble* владеет такими брендами как *Ariel, Comet, Tide, Lenor* и др.

Бренд компании все чаще выходит за рамки ее товаров или услуг, образуя бренд самой структуры. **Примеры:** сеть магазинов «Пятёрочка»; «Газпром».

Для формирования торгового бренда вовсе не обязательна жесткая связь с производителем, как в случае с обувными магазинами *ЕССО* — возможен бренд «торговой точки». **Примеры:** «Эконика», «Рандеву», «Обувь XXI века».

Бренд мероприятия

К таким брендам относятся конкретные мероприятия, ограниченные временем и местом проведения: Олимпийские игры; фестиваль «Белые ночи».

Бренд страны, региона

Появлению подобных брендов способствовало развитие СМИ, информационных технологий, средств связи и транспорта, туризма, индустрии развлечений, формирование глобальных рынков, единого информационного и культурного пространства. **Примеры:** Сочи — «все-российская здравница»; Санкт-Петербург — культурная столица России; Великий Устюг — родина Деда Мороза.

В зависимости от географии продаж можно различать бренды:

- ▣ глобальные (*Coca-Cola*, автомат Калашникова, водка «Столичная»);
- ▣ национальные (РАО «ЕЭС России», Сбербанк РФ);
- ▣ региональные (пиво «Степан Разин», фирменный поезд «Красная стрела»);
- ▣ местные (минеральная вода «Полкострово»).

В зависимости от способа формирования названия различаются следующие виды брендов:

мультибренд — обозначение нескольких находящихся в одной товарной категории продуктов, имеющих общее назначение, но разные выгоды для потребителя или разную целевую аудиторию (10 разновидностей кетчупа «Балтимор»);

мегабренд — использование одного названия для всех производимых фирмой товаров (*Mercedes, Nestle*, «Балтика»);

мастербренд — использование составного названия для различных товаров, производимых фирмой («Боржоми», «Боржоми Лайт», «Боржоми Спринт»);

суббренд — новый товар, продвигаемый фирмой под известной маркой и рассчитанный, как правило, на охват (за счет снижения качества или цены) более массового потребительского сегмента (компания *Gillette* выпустила новую серию — *Gillette Good News*, которой был придан молодежный имидж, контрастирующий с традиционно серьезным «мужским» образом компании).

В последние годы появляются *новые разновидности брендов:*

Бренд розничной торговли (частная марка) — товары под маркой магазина, сети (водка «Перекресток», питьевая вода «Метро», квас «Никола»).

Краткосрочный бренд — при определенных условиях компании выгоднее создать новый бренд, который мгновенно достигнет успеха и «умрет молодым» (логическая игрушка «Кубик Рубика»).

Совместный бренд (co-brand) — синергия (объединение) силы двух и более равных брендов для общего долгосрочного предложения, достижения более широкой осведомленности покупателя (*Marlboro + Ferrari, McDonalds + Disney, Д. Певцов + Gillette*).

8.2. ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ В БРЕНДИНГЕ

Имидж (от английского *image* — образ) менеджера, руководителя, политического деятеля, артиста и т. д. — не что иное, как целостный образ (преимущественно зрительный), то впечатление, которое производит человек. Помимо личного имиджа можно говорить также об имидже товара, товарной марки. В этом случае речь идет о ярком, броском и запоминающемся образе конкретного товара, услуги или изделия. И личный имидж, и имидж товара связаны, прежде всего, с целостным зрительным образом, и строятся на его основе. Имидж организации — довольно

Имидж и репутация

<i>Показатели</i>	<i>Имидж</i>	<i>Репутация</i>
Соотношение объективность/субъективность	Более субъективен, чем объективен	Более объективна, чем субъективна
Создание	Активное стремление создать впечатление, не всегда соответствующее реальности	Заслуженная, завоеванная оценка деятельности общественностью
Связь с организацией	Легенда, миф	Непосредственная связь с результатами деятельности
Знаковые средства	Преимущественно образная система	Преимущественно словесные, речевые средства
Период создания и действия	Краткосрочный	Долгосрочный
Средства, инструменты создания	Внешняя атрибутика, символика	Профессиональная деятельность, реализованная социальная ответственность

трудноопределимое понятие, прежде всего потому, что речь идет о комплексе качеств и свойств, которые чаще всего невозможно представить в качестве зрительного образа. Менеджера, политика, изделие и т. д. в соответствующем имидже представить можно, а как представить, например, имидж Русского музея или имидж Государственной библиотеки иностранной литературы...

Не случайно, при всем обилии литературы, посвященной личному имиджу (менеджера, политика, артиста, деловой женщины, делового мужчины и т. д.) и товарной марке, работ, посвященных имиджу организации, — считанные единицы.

Разумеется, имидж организации — это, прежде всего, представления о профиле, виде ее деятельности, о том, что и как она делает, о качестве ее товаров и услуг, их особенностях.

В финансовой сфере уместен респектабельный имидж фирмы, а экстравагантный фирменный стиль вполне допустим в сфере искусства, развлечений, шоу-бизнеса. И одно дело — имидж военной организации (наши парни — наши защитники, высокая организованность и дисциплина, высокие технологии), а другое — имидж туристического агентства (доступность цен, широкий набор услуг, доброжелательность и ответственность).

Зависит имидж и от масштабов деятельности организации. Немаловажную роль в имидже фирмы играет ее финансовое состояние. Финансовые проблемы или процветание и рост финансовых показателей работы — важнейшие составляющие имиджа. Связан имидж и с торговой маркой, рекламной символикой.

В имидж организации также включается представление о том, какова она в качестве партнера: рыночного (в отношениях с партнерами, клиентами, конкурентами, кредиторами) и социального (в отношениях с населением, властями, СМИ, общественными организациями). Но тогда имидж — это и репутация, сложившаяся в деловых отношениях и в обществе. Но между имиджем и репутацией есть некоторые важные различия (табл. 18).

Указанные отличия важны, но, тем не менее, достаточно условны. Если мы говорим об имидже фирмы, то мы также говорим и об общественном мнении, касающемся фирмы и ее деятельности.

Практическая ценность и значение позитивной репутации фирмы состоят в том, что она:

- ▣ дополняет психологическую ценность товаров и услуг данной фирмы;
- ▣ уменьшает риск потребителей, приобретающих товары и услуги;
- ▣ помогает потребителю осуществить выбор;
- ▣ способствует росту реализации;
- ▣ способствует известности и продвижению новых товаров и услуг;
- ▣ увеличивает удовлетворение сотрудников фирмы от работы именно в этой организации;
- ▣ помогает привлечь в компанию более квалифицированных специалистов;
- ▣ открывает руководству фирмы доступ к партнерству с наиболее профессиональными и квалифицированными специалистами и организациями по рекламе, консалтингу и т. д.;

- ▣ является гарантией эффективности заключаемых контрактов;
- ▣ дает шанс на успешный выход из кризисной ситуации;
- ▣ привлекает инвесторов и облегчает сбор средств на фондовом рынке.

В свою очередь, негативная репутация приводит к:

- ▣ подозрительности потребителей по отношению к качеству и цене товаров и услуг;
- ▣ излишне пристальному вниманию журналистов к недостаткам в деятельности фирмы, недоверию к информации, исходящей из фирмы, от ее руководства;
- ▣ недооценке аналитиками и экспертами акций фирмы.

Следует заметить, что имидж фирмы существенно зависит от репутации ее владельцев и руководителей, от их личного имиджа, культуры и стиля руководства.

Важной составляющей имиджа фирмы является впечатление, которое производят работники фирмы, стиль их поведения, внешний облик.

Как рассказывал директор Государственного Русского музея С. А. Гусев, именно по этой причине не состоялось вступление группы германских бизнесменов в Клуб друзей музея. Они приехали в Санкт-Петербург на несколько дней для вступления в клуб, но все решилось утром первого дня. Все оставшееся время директор музея был вынужден отвечать на одни и те же вопросы немецких партнеров: кто были те два человека, которых они встретили рано утром в одном из залов музея? Почему они были в таком состоянии? Почему они в таком виде оказались в музее? Какое они имеют отношение к музею? И вообще кто такие сантехники?

Сказываются на имидже фирмы и материальная среда ее деятельности: состояние зданий, производственных и офисных помещений, оборудования и оргтехники, транспортных средств и средств связи.

Таким образом, если имидж — это общие представления о фирме, а репутация — ценностная характеристика имиджа (честность, ответственность, порядочность), то бренд — доверие и сопричастность фирме под воздействием репутации.

Суммируя сказанное и не претендуя на окончательное и полное толкование, под имиджем фирмы можно понимать символически выраженные представления о своеобразии

и специфике (возможно, уникальности) фирмы и ее деятельности, репутации, сформировавшиеся в общественном мнении.

И все-таки: имидж — это то, какие представления о фирме фактически сложились в обществе, или то, как она хотела бы выглядеть? О чьих конкретно представлениях идет речь? От чего они зависят? Можно ли как-то влиять на их содержание и формирование? И, наконец, — зачем все это нужно? Зачем он нужен, этот имидж?

Легче всего ответить на последний вопрос — о функциях (роли и значении) имиджа. К ним относятся:

- ▣ **информационно-символическая функция** — имидж фирмы, задание системы ее символики позволяет добиться известности и узнаваемости фирмы и результатов ее деятельности;
- ▣ **рекламная функция** — использование репутации, легко распознаваемой, запоминающейся символики в различных рекламных акциях и программах способствует закреплению и расширению клиентуры фирмы;
- ▣ **формирование и развитие социальных связей** с различными контактными группами PR;
- ▣ имидж фирмы необходим для **работы с персоналом фирмы**, для формирования и развития **мотивации работников, корпоративной культуры** фирмы и т. д.
- ▣ имидж фирмы является основой и предпосылкой **формирования брендов**, тем самым, обеспечивая формирование и реализацию маркетинговой стратегии развития бизнеса.

В имидже выражены желания, намерения и стремление фирмы, ее руководства произвести определенное впечатление. Но, как говорится, «хотеть не вредно». Руководство может предпринимать многие усилия, тратить множество средств на формирование чаемого имиджа своей фирмы, но все силы и средства окажутся выброшенными на ветер, если фирма будет стараться казаться не тем, что она есть на самом деле. Поэтому не в меньшей мере имидж зависит от реального положения дел.

Главное, однако, в проблеме имиджа — не то, как бы мы хотели выглядеть, какое впечатление хотели бы произвести, и даже не столько — кто мы есть на самом

деле, сколько — за кого нас держат, как к нам относятся другие. В истории остаемся не мы, а легенды о нас.

Св. Александр Невский в житийных клеймах иконописи воюет с татарами. Факт невозможный — это очевидно любому, кто хотя бы немного знает отечественную историю и реальную биографию Александра. Но с кем может воевать единственный русский православный святой — воитель и защитник? Только с татарами!

Короче говоря, решающим образом имидж зависит не от желаний руководства и даже не от реальности, а от ожиданий общественности — кем нас хотели бы видеть. И первая задача фирмы и ее руководства — подумать, как ответить на эти ожидания.

Однако, несмотря на то, что имидж и бренд это «реальность в голове» потребителя, ими можно управлять.

Применительно к имиджу срабатывает все то же старое маркетинговое правило: «Не рассказывайте им про свои семена — расскажите им про их газон!» И тогда становится понятным, что универсального «вообще имиджа» нет и быть не может. Имидж имиджу рознь и зависит от того, «какого имиджа надо» тем или иным конкретным контактными группам. Имидж и репутация, как и бренд в целом, это всегда обещание исполнения желаемых переживаний. Чьих?

8.3. ИМИДЖЕВО-РЕПУТАЦИОННЫЕ ОЖИДАНИЯ КОНТАКТНЫХ ГРУПП PR

Рассмотрим, какими могут быть имиджевые ожидания у контактных социальных групп, входящих в социальную среду фирмы:

- ▣ потребители, например, вправе ожидать от фирмы удовлетворения их потребностей, добротности и доступности товаров и услуг, послепродажной ответственности;
- ▣ акционеры, кредиторы и прочие инвесторы рассчитывают на прибыльность своих вложений, привлекательность бизнеса, которым занимается фирма, прибыльности, умелого, компетентного менеджмента, надежности, устойчивости бизнеса;
- ▣ органы государственной власти обычно ожидают законопослушности, уплаты налогов, а также поддержки

социально значимых проектов и программ, на которые у властей собственных сил и средств не всегда достаточно;

- ▣ для СМИ фирма важна как носитель и поставщик новостей; в руководстве фирмы должны быть яркие личности, активно и профессионально идущие на контакты с прессой;
- ▣ для общественных организаций фирма важна и интересна своим участием в их деятельности, участием в принятии ответственных политических решений, активным участием в социально значимых проектах и программах;
- ▣ население также волнует не столько профиль деятельности фирмы, сколько отсутствие нарушений экологии, участие в защите окружающей среды, благоустройстве, поддержке нуждающихся в социальной защите групп населения (детей, инвалидов, ветеранов);
- ▣ персонал фирмы хотел бы видеть в ней надежного друга и покровителя, заботливого и надежного, а саму ее процветающей и динамичной, дающей возможности для делового, профессионального и личностного роста, самореализации.

Уже из такого общего и предварительного перечня очевидно, что к различным контактными группам фирма повернута «своим имиджем».

Однако все эти различные характеристики могут быть обобщены в одну: все целевые группы, все адресаты имиджа хотят видеть в фирме надежного и ответственного социального партнера. Другое дело, что составляющие это социальное партнерство компоненты и краски могут быть различны и специфичны.

Поэтому самое главное, с чего надо начинать, — это с прояснения, кому какой имидж фирмы нужен, чего ждут от фирмы те или иные целевые группы ее социальной среды. Этому в немалой степени может способствовать участие фирмы в некоторых программах и проектах, напрямую связанных с формированием и продвижением благоприятного имиджа фирмы, формированием вокруг нее соответствующего общественного мнения.

Разработка имиджа фирмы включает несколько основных этапов:

- ▣ выявление ожиданий от фирмы со стороны целевых групп из ее социального окружения характеристик ожидаемого ими образа фирмы;
- ▣ сопоставление этого целевого образа с реальными характеристиками фирмы, ее деятельности и товаров;
- ▣ ранжирование требуемых характеристик в зависимости от их важности, выявление связей между ними, их взаимодополнение и взаимоподкрепление;
- ▣ определение, какими способами требуемые характеристики имиджа могут быть выражены;
- ▣ определение, по каким каналам коммуникации (СМИ, специальные мероприятия, личные контакты и т. д.) востребованные характеристики имиджа могут быть доведены до целевой группы;
- ▣ разработку соответствующей программы действий на определенный период времени;
- ▣ определение стратегии реализации этой программы;
- ▣ реализацию программы;
- ▣ анализ ее эффективности.

Формирование и продвижение привлекательного имиджа фирмы предполагает информирование целевых групп социального окружения фирмы об успехах фирмы, ее технологических достижениях и надежности, ее развитии и перспективах развития, высоких оценках экспертов, ее дружелюбии и социальном партнерстве. И самое главное — на формирование общественного мнения и имиджа фирмы решающее влияние оказывают не столько слова, сколько конкретные дела и события.

Важен вопрос о стратегии формирования, закрепления и продвижения имиджа фирмы. С одной стороны, имидж должен быть представлен в социальной среде, присутствовать в ней, иначе фирму начинают забывать. С другой же стороны, постоянное, навязчивое присутствие имиджа в информационном пространстве может привести к тому, что от него устают, он «стирается», как расхожая монета, не воспринимается отчетливо, уходя на привычный фон, задний план восприятия, а то и может начать вызывать раздражение. В этой связи полезен опыт шоу-бизнеса, в котором имидж артиста должен пульсировать: смена имиджа и периодическое напоминание о себе лучше постоянного присутствия.

Такая пульсация имиджа — лучшее средство преодоления забывания артиста. Показательно, что наиболее продвинутые политики и фирмы, производители наиболее ходовых марок товаров, с успехом пользуются именно этой стратегией.

Уже из такого простого обзора очевидно, что формирование и продвижение благоприятного имиджа фирмы и ее первых лиц, как основная часть PR — деятельность, прежде всего, информационная, связанная с созданием и использованием информации, доведением ее до конкретных целевых групп. Иначе говоря, речь идет об информационной открытости фирмы, которая в современных условиях выходит на первый план в оценке конкретного бизнеса. Иногда этот критерий называют еще «степенью прозрачности структуры». Ведущие зарубежные специалисты в своих работах, посвященных перспективам экономического развития России, неоднократно подчеркивали и подчеркивают: если информационная открытость не станет важнейшим критерием российского бизнеса, России можно будет забыть о перспективах раз и навсегда. И независимая экспертиза косвенно подтверждает это соображение — коммерчески привлекательный имидж и информационная открытость фирмы связаны самым непосредственным образом.

8.4. БРЕНД КАК СИСТЕМА ИМИДЖЕЙ

Имидж фирмы существенно связан с рядом других имиджей, внешних по отношению к нему, но связанных с ним прямыми и обратными связями (рис. 36).

В первом случае, с одной стороны, речь идет о сферах деятельности, которые во многом определяют представления о стране (японская электроника, русский балет, американские автомобили), а с другой — имидж страны может создавать имидж некоторых видов деятельности (голливудское кино, швейцарские банки и т. п.).

Во втором случае некоторые компании активно участвуют в формировании имиджа страны (*Toyota*, *Sony*, *Honda* для Японии), а имидж страны часто сказывается на имидже компании, увеличивая или, наоборот, понижая ее авторитет, как это имело место долгое время с японскими

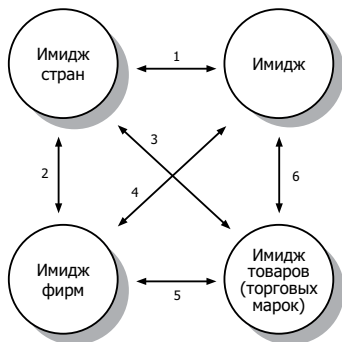


Рис. 36
Соотношение (система) имиджей разного уровня

компаниями в послевоенный период, а сейчас еще случается с китайскими.

В третьем случае речь уже идет о более глубокой связи имиджа страны и отдельных товарных марок (автомат Калашникова и Россия).

В четвертом случае некоторые отрасли вызывают заранее позитивное отношение (культура и искусство, наука), а некоторые — нет (атомная энергетика, производство оружия), в то же время некоторые компании

могут определять лицо целой отрасли, символизировать ее (Газпром, РАО ЕЭС России).

В пятом случае, с одной стороны, имидж фирмы может использоваться для создания «зонтика» брендов («Балтика» для сортов пива), а с другой — отдельные товары создают имидж и репутацию фирмы (сорта колбасных изделий для «Стрельца», «Невского треста» или «Парнаса»).

В шестом случае яркими примерами соотношения имиджей являются *Coca-Cola*, *Xerox*, *McDonalds*.

Аналогично и имидж учреждения культуры, например театра, включен в систему прямых и обратных связей взаимозависимости: имиджа и статуса театрального искусства и театрального дела в современном обществе имиджем региона и страны, собственной историей, качеством репертуара, мастерством артистов и режиссеров, художников и композиторов, сотрудничающих с театром, и т. д.

В последнее время приходится много читать и слышать о проблемах продвижения отечественных брендов на внешнем и даже внутреннем рынке, призывов о необходимости государственной их поддержки... Если отвлечься от очевидного лукавства этих призывов, стремления спрятаться за спину сильного («Накажи их, Борис!»), то становится очевидным существование нескольких пластов проблемы. Соотнесение, сопряжение таких концептуально и энергетически насыщенных идей, как «Россия»

и «бренд», буквально-таки искрит проблематичностью, создает мощное напряжение смысловых соотнесений, концептуального поиска. Оно удивительно благодатно и плодотворно не только в плане политических технологий «продвижения позитивного имиджа РФ», но и уяснения важных моментов содержания самих сопрягаемых идей, высвечивая в них по-новому акцентированное содержание. Так, вроде бы, пластинка «идеи России», «русской идеи» уже изъезжена вдоль и поперек. Дело дошло до «Проекта России» и «Русской доктрины». Однако тема «бренда России» одной своей постановкой как-то сразу обнуляет все эти разработки, делает их маложизненными. И происходит это именно при их столкновении с таким простым, но столь простым, технологически вроде бы совершенно ясным понятием бренда. Именно в контексте уяснения природы и содержания феномена бренда, богатства взаимосвязей брендинга различного уровня, раскрывается вся неоднозначность темы «Бренд России», или точнее — «Россия как бренд». Проблема бренда России есть проблема мечты.

Во-первых, действительно, в глаза бросается несостоятельность российских товарных брендов перед натиском брендов, давно утвердившихся на глобализированных рынках. Дело, однако, не в масштабах. Наш производитель начинает уступать позиции уже не только корейским производителям, но и китайским. Тоже происки американского империализма?

Во-вторых, при более пристальном рассмотрении вопроса становится очевидным, что у российской экономики есть очень серьезная проблема — у нас, фактически, нет полноценных товарных брендов. Российской экономике нечего предложить глобальным рынкам. Нет не только масштабных брендов, но и даже глубоко специализированных, «бутиковых». Отечественный автопром, развившийся на заимствованиях *Ford*, *Opel*, *Fiat* (отечественной моделью была только «Победа») упал и уже не поднимется. Санкт-Петербург как «русский Детройт» — производство отверточное, чужих моделей. Дошло дело уже до строительства в России предприятий для сборки корейских и китайских моделей. Традиционный сектор брендов крепких напитков сдан без боя («Столичная» уже не российский бренд). Даже от нашего оружия начинает

отказываться третий мир (возвраты самолетов Алжиром, подлодок и крейсеров Индией — печальные факты).

Российским оказывается сырьевой сектор. Но нефть, газ, никель, лес не могут быть брендами. Это рента, не руками сделанное, не воплощенная мечта, которая может воспроизводиться и воспроизводиться другими — поколениями, странами. А при неумелом обращении даже превращается в ужастик: «А у нас в России газ! А у вас?!» Да еще с демонстративным, перед телекамерами перекрытием газовой задвижки чиновником, который потом оказывается избранным президентом.

Действует еще инерция некоторых брендов прошлого — преимущественно культурного наследия великой империи: Большой театр, Мариинский театр, Эрмитаж, русский балет... Но это прошлое. Которое, разумеется, важно сохранить, а не бездумно разорвать, как получилось, например, с символом эпохи, таким всемирным брендом, как монумент *Рабочий и Колхозница*.

В-третьих, нельзя не признать еще одну очевидность. Российской истории и культуре всегда был свойственен отчаянный порыв к мечте!!! Жизнь в этом мире — своя, да и чужая — в российско-советском духовном опыте ценностью никогда не являлась — как и ее проявления: здоровье, труд, собственность... Ценностью всегда была жизнь иная: в мире потустороннем, в светлом будущем, за бугром, но не здесь и сейчас. Ценностью являлась и является также нравственная личность, живущая ради идеи, по правде («не по лжи»), способная за эту правду пострадать. Поэтому закон (гарантия собственности, свобод личности) на Руси всегда ниже благодати, «немецкий фокус». На этом ценностном комплексе основано очень и очень многое: идеал святости, тема трагедии маленького человека, с которой русская литература вошла в мировую, революционное движение, особенности политической жизни...

Искания философов — одни только Н. Ф. Федоров с его мечтой о воскрешении предков и В. С. Соловьев с идеей царства добра чего стоят! В. И. Ленин, иронически названный Гербертом Уэллсом, который увидел «Россию во мгле», «кремлевским мечтателем», действительно мечтал! И домечтался-таки до осязаемого результата! Правда, большей частью это были мечты либо заведомо утопического характера — построить Царство Божие на земле, либо

«догнать и перегнать» кого-то более успешного: Америку, Португалию, Швецию, теперь все больше — Индию, Китай... Появившийся недавно «Проект Россия» — тоже мечта, отчаянная в своей безысходности: построение Православного Царства, противостоящего всемирной Мамоне. Несбыточность, зависимость, противопоставление...

Речь идет об экзистенциальной проблеме. Не просто об «энергии заблуждения» (Л. Н. Толстой, В. Б. Шкловский), без которой невозможно творчество, создание чего-то нового. О чем мечтает Россия? О прошлом величии — это не мечта, а ностальгия, фантомные боли в утраченной конечности. О том, чтобы все боялись — это не конструктивно, создает нежелательные перспективы. Зачем копить обиды и злобу на себя, зачем плодить врагов, если можно и нужно умножать друзей и партнеров?

Речь идет не о «национальной идее», заболтанной философами, политологами и публицистами, а о вещи простой и доступной пониманию каждого. Мечтой о чем является Россия? Какую дверь в царство мечты она открывает, какими магическими артефактами? Неужели бренд России — «Страна не для этой жизни» или еще точнее — «Страна не в этой жизни»?

Что нас объединяет? Не «чего мы боимся» (врагов внутри и снаружи, опасностей), а «к чему душа стремится»? Речь идет о том, что в душе каждого из нас. Какой наш светоч души мы можем предложить миру?

8.5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БРЕНДА

Бренд, по сути дела, представляет собой развернутую символическую систему, очень напоминающую миф. Действительно, бренд фактически становится социальным мифом — способом и средством осмысления человеком действительности и ориентации в ней. Если раньше функции социальной мифологии выполнялись религией и идеологией, то в наши дни, в постиндустриальную эпоху, это все больше обеспечивают именно бренды.

Бренд — не просто имидж, представление о фирме и впечатление, которое она производит. Бренд обеспечивает лояльность потребителей и выражает их устойчивую привязанность к продукции фирмы. С точки зрения

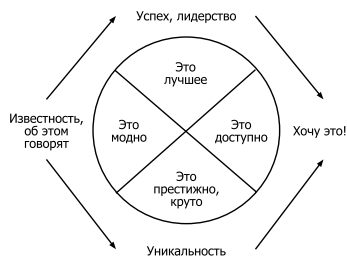


Рис. 37
Смысловая структура бренда

брендинга потребитель покупает не столько товар, не выгоду, сколько самоопределение, подтверждение амбиций, самоудовлетворение, подтверждение собственных представлений о собственной «хорошести».

Глубокий смысл заложен в одном шутливом определении: «бренд — это синдром устойчивой психофизиологической зависимости потреби-

телей от марки товара». Современный потребитель покупает не столько товар или даже его качество, сколько бренд.

В самом общем виде структура бренда может быть для наглядности представлена следующим образом (рис. 37).

Из содержания бренда очевидна и технология его формирования и развития. Ключевым моментом в брендинге является достижение публичности — известности и узнаваемости. Обеспечивается это не столько рекламой, сколько средствами PR — созданием событий и новостных поводов.

Смыслом этого события, этой новости должен стать некий мессидж, послание к потребителю и обществу в целом. Любой современный хороший, «раскрученный» бренд это всегда мессидж, содержащий некую волшебную историю об уникальных качествах некоего товара, выступающего в качестве магического артефакта (волшебной палочки, живой воды, скатерти-самобранки), обладание которым способно реализовать ожидания (мечты, надежды) потребителя, открыть ему дверь в царство мечты. С этих позиций *Coca-Cola* — мессидж о мифе, связанном с постоянным праздником в окружении друзей, *Mercedes* — о солидности, надежности, престижности и достатке.

Таким образом, алгоритм брендинга включает:

- ▣ сознание имиджевых ожиданий важных (целевых) контактных групп;
- ▣ формулировку мессиджа — волшебной истории о магическом артефакте, реализующем ожидания, мечты, надежды, чаяния представителей этих групп;

- ▣ определение коммуникативных каналов, позволяющих наиболее эффективно донести до них этот мессидж;
- ▣ создание событий, новостных поводов, транслируемых по этим коммуникативным каналам, включая СМИ.

8.6. ВЫБОР ИМЕНИ (НЕЙМИНГ) БРЕНДА

Одна из важнейших проблем брендинга — выбор имени товара или услуги, или нейминг (от англ. name — имя, название). «Как вы яхту назовете, так она и поплывет».

Так, например, свобода как экономия времени является характеристикой товарной категории в целом и не позволяет дифференцировать конкретную марку в ряду конкурентов.

Действительно, общность позиции становится очевидной при анализе слоганов, сопровождавших рекламные кампании брендов рынка продуктов легкого приготовления (ПЛП): «Талосто»: *быстро и просто*, «Сам Самыч»: *освободит женщину из кухонного рабства*, «Быстров»: *полноценная еда без особого труда*, «Дарья»: *ощути себя свободной*.

Очевидно, что каждая из этих марок в качестве конкурентного преимущества выдвигает сохранение времени и сил потребителя.

В результате единственным признаком, позволяющим дифференцировать каждый из названных брендов внутри занимаемого ценового сегмента, является его название. Но здесь тоже есть проблемы: большинство названий марок ПЛП не несет за собой легенд или дополнительных ценностей, существенных для потребителей. Такая ситуация тормозит развитие каждого бренда в отдельности, развивая лояльность потребителей к продуктовой категории в целом.

Какое имя нам нравится? Нам — потребителям, покупателям, пользователям. Что в нем должно быть, чтобы название понравилось нам сразу же?

- ▣ **Точность и емкость.** Попадание в «яблочко» — это когда название и прозвище совпадает. Стол с опускающимися поверхностями — «книжка», спутниковая антенна — «тарелка», автомобиль — «каблук», фотоаппарат — «мельница» и т. д.

- ▣ **Краткость.** Мы не скажем Сберсберегательный банк Российской Федерации, мы говорим «Сбербанк», москвичи назначают свидание «у памПуша» (у памятника А. С. Пушкину), питерцы — «у Финбана» (Финляндского вокзала), все называют интернет-браузер «бродилкой», а Mercedes-Benz — «мерсом».
 - ▣ **Экспрессивность.** Особенностью русского языка является его способность передавать в речи не только содержание понятия, но и наше отношение к нему. Уровень телевизионных передач превращает безымянный телевизор в «ящик», нейтральное слово «ресторан» для усиления впечатления переименовывается в «кабак», пение эстрадных звезд под фонограмму мы зовем «фанерой», объединяя «фоно» и что-то грубое, ненастоящее.
 - ▣ **Душевность.** Мы идем заниматься не в Государственную публичную библиотеку им. Салтыкова-Щедрина, а в «Публичку», дети рождаются не в Санкт-Петербургском центральном родильном доме им. проф. Снегирева, а в «Снегиревке». Поэтому архангелогородский рыбак ласково говорит «семужка», а чешский пивовар «пивечко».
 - ▣ **Благозвучие.** «Самолет» благозвучнее, чем «аэроплан», «вратарь» лучше, чем «голкипер», «полузащитник» — чем «хавбек».
 - ▣ **Соответствие формы и содержания названию.** Название неказистого, — а самое главное, легкового! — автомобиля «Святогор» (модификация «Москвича»), по имени былинного русского богатыря, державшего в своих руках «тягу земную» (ср.: древнегреческий Атлант, державший на плечах Землю), вызывает в лучшем случае воспоминания об «Антилопе-Гну» незабвенного Адама Казимировича.
- Таким образом, в имени товара, фирмы изначально должны быть вышеуказанные элементы, иначе народ придумает ему другое имя — вроде прозвища «горбатый». Лучшие названия напрямую связаны с выгодами продукта или торгового предложения.
- Основные функции имени бренда:
- ▣ идентификация товара или услуги как уникальной;
 - ▣ юридический барьер;
 - ▣ позитивное восприятие;

- ▣ описание основных эмоциональных преимуществ;
 - ▣ легко произносится, легко запоминается.
- Правильно выбранное имя должно быть очень точным и содержательным, т. е. содержать в себе одну (лучше несколько) из следующих категорий или ассоциироваться с ними.
- ▣ **Идея (концепция)** позиционирования марки формулируется как (Товарная категория) / (Название бренда), предназначенный для (Функциональное назначение), лучше всего подходит для (Целевая группа потребителей), потому что он (Основное преимущество) по сравнению с (Конкурентный товар / Товарная категория / Усредненный товар / Товар-заменитель / Искусственное сравнение). Например: бытовая техника Electrolux — для современных серьезных семей, продуманные решения с простотой и заботой; растворимый кофе Nescafe Classic — качество и доступность (Функциональные качества) + + динамичность, молодость, энтузиазм (Эмоциональные характеристики).
 - ▣ **Суть бренда (brend essence)** — основное обещание бренда, выраженное в простых и отличительных терминах (двух-трех словах). Например, *Volvo* — надежность, *Electrolux* — продуманная разработка.
 - ▣ **Главное отличие** от конкурентных марок (exclusive).
 - ▣ **Основные выгоды** или преимущества для покупателя. Например, *Duracell* = durable (долговечный, надежный) + cell (ячейка); интернет-магазин «Быстроном»; магазинчик «1000 мелочей».
 - ▣ **Результат от использования**, получаемый потребителем: «Услада».
 - ▣ **Назначение товара, товарная категория:** *Volkswagen* — народный автомобиль.
 - ▣ **Основные аспекты качества** или свидетельство о качестве. Например, презервативы *Durex* — durable (прочный, надежный) + latex (латекс, резина).
 - ▣ **Состав, конструктивные особенности товара:** «Великие люди» — магазин одежды для крупных людей; шоколадные палочки «Твикс» — близнецы.
 - ▣ **Торговое предложение** своим потребителям. Имя товара связано с предложением определенного набора обещаний. Например, «Максидом» — максимальное

количество товаров для дома, «Быстров» — продукты быстрого приготовления.

- ▣ **Главная ценность марки с точки зрения потребителя.** Например, для определенной категории населения сеть магазинов «Копеечка» идентифицируется с низкими ценами.
- ▣ **Стиль и уровень жизни потребителя:** Boss, «Государь».
- ▣ **Мотивы,** побуждающие потребителя купить данный товар. Например, «Шредер» гарантирует сохранение нашей тайны (уничтожитель бумаг).
- ▣ **Ценовая категория:** «По карману».
- ▣ **Ситуация использования товара:** «Проголодался? — Сникерсни!»
- ▣ **Ситуация покупки товара:** «Товары в дорогу».
- ▣ **Отсутствие негативных ассоциаций с названием бренда.** Такие ассоциации возникают прежде всего при переводе на иностранный язык, например, с русского на итальянский «Жигули» — «жиголо» (жулик, наемный танцор, альфонс) или, наоборот, с итальянского на русский — магазин модной одежды «Труссарди», «Мозолли». Наиболее удачное название, как правило, указывает на несколько категорий или ассоциаций. Так, например, БиЛайн: Би в схожем звучании и написании означает — а) пчела (синоним трудолюбия), б) двойное, дублированное (т. е. надежность), в) быть (участие), Лайн — линия. В сочетании с вышеуказанными признаками название дает ряд позитивных комбинаций, например: двойная, дублированная линия связи всегда лучше и надежней одинарной. Другие примеры: кафе «Идеальная чашка», электрообогреватель «Доброе тепло».

Название торговой марки должно соответствовать ряду формальных требований.

- ▣ **Фонетический критерий.** Название должно легко и ритмично произноситься и по звучанию легко отличаться от имен конкурентов.
- ▣ **Фоносемантический критерий.** Если слово является неологизмом (новым в языке), его звучание должно вызывать позитивные ассоциации, соответствующие идентичности бренда (brand identity), т. е. уникальному набору признаков, по которому данный бренд однозначно и точно опознается потребителем. Признаки

могут быть формальными (атрибуты) и содержательными (ассоциации, выгоды, отношения, обещание и др.).

- ▣ **Морфологический критерий.** Для аббревиатур, составных, сокращенных, гибридных названий значение всего слова и его каждой составной части должно соответствовать идентичности бренда.
- ▣ **Лексический критерий.** Звучание слова из активной лексики (общепотребительные слова) должно соответствовать идентичности бренда.
- ▣ **Семантический критерий.** Ассоциативный ряд названия должен вызывать положительные эмоции и соответствовать идентификации бренда.
- ▣ **Лексикографический критерий.** Печатное изображение названия должно легко читаться. При написании должны быть легко различимы кириллица и латинский шрифт, цифры, особенно если в названии используются их комбинации. Ударение не должно вызывать затруднения или изменять смысл названия, например: ООО «Российские порты» (портЫ).
- ▣ **Восприятие и запоминание** названия не должно вызывать затруднений.
- ▣ **Юридические критерии.** Торговый знак не должен быть уже зарегистрирован в данном классе и в стране возможного сбыта. Имя не должно принадлежать к категории названий, не подлежащих регистрации. (См. раздел «Юридическая защита бренда».) Создание имени бренда, как правило, проходит несколько этапов.

1. Маркетинговый блок:

- анализ товара (назначение, качество товара, польза, выгода);
- конкурентный анализ (название, сегменты потребителей, цена, позиционирование);
- сегментирование потребителей (изучение ожиданий, восприятие качества, стиль жизни, жизненные ценности).

2. **Позиционирование бренда,** т. е. определение места на рынке, воспринимаемое потребителем. Основная цель позиционирования — добиться устойчивого представления в сознании потребителя о нашем бренде, как о лучшем товаре в конкретной ситуации.

3. **Идентичность бренда**, в том числе суть бренда, т. е. его основное обещание.

4. **Утверждение содержательных и формальных требований к имени.**

5. **Создание серии имен**, удовлетворяющих заявленным требованиям.

6. **Построение семантических полей для имени**, т. е. поиск места и значения данного понятия в смысловом пространстве, где оно используется. Так, слово «бренд» затрагивает такие базовые понятия, как торговая марка, торговый знак, товар, потребитель, ценности, чувства, миф.

Для создания семантического поля проводится анализ активной лексики. Для этого выписываются все значения из словарей (С. И. Ожегова, «Большого толкового словаря современного русского языка», словарей синонимов и антонимов, «Русского семантического словаря», «Русского ассоциативного словаря»).

7. **Экспертное тестирование имен:**

- группой экспертов;
- фокус-группой потенциальных клиентов.

8. **Правовая экспертиза.** В случае если имя ТМ не попадает под действие ст. 7 Закона РФ «О товарных знаках ...» и обладает новизной, т. е. еще никем не зарегистрировано, необходимо определить «силу юридической защиты» ТМ. Имеются в виду возможные «атаки» государства, конкурентов, разработчиков фирменного стиля (дизайнеров, текстовиков, художников и т. д.), фирм-имитаторов.

Директором бренд-консультационной компании Brand-Air В. Перция было предложено семь правил, следуя которым можно выбрать лучшее имя бренда.

1. *Короткое и со значением.* Конечно, существуют успешные товары с длинными именами и нудными именами. Однако, скорее всего, успех пришел к ним не через имя. Хорошее имя должно быстро запоминаться, быть звучным и по возможности нести покупателю хоть какой-нибудь сигнал.

2. *Отличное от других и уникальное.* Идеальное имя должно моментально давать понять покупателю, чем товар, на котором оно красуется, отличается от подобного товара конкурента.

3. *Связанное с реальностью.* Хорошее имя должно рассказывать про компанию или продукт что-то реальное, специфическое.

4. *Устанавливает коммуникационный процесс.* У вашего товара есть позиционирование, у вашей компании есть цель. Хорошее имя расскажет всем о том, для чего служит товар и зачем живет компания. Хорошее имя с первых минут начнет налаживать долгосрочную связь между товаром и потребителем

5. *Запоминающееся.* Имя должно легко запоминаться, легко произноситься и легко восприниматься.

6. *Приятно для глаз и для ушей.* Мозг переводит слова в звуки. Имя товара в миллионы раз чаще произносится, чем читается. Значит, оно должно быть приятным на слух.

7. *Без негативных ассоциаций.* Если отличное имя имеет дурной смысл на сленге — откажитесь от него, это плохое имя. Хорошее имя не должно вызывать никаких отрицательных эмоций и ассоциаций.

На практике существует ряд способов образования имен бренда.

- ▣ Составное слово: Аэрофлот, БиЛайн.
- ▣ Гибрид (одно слово переходит в другое): Быстроном, ReaLook.
- ▣ Аббревиатура: КАМАЗ, Росинкас, Петмол, Nissan.
- ▣ Сокращение: Меди, Стома, Intel.
- ▣ Акроним: ВАЗ, ГАЗ, BMW, FIAT.
- ▣ Ассоциация с выгодой, назначением, местом происхождения товара, способом использования: Домик в деревне, Добрый, Белые ночи, Толстяк, Mentos.
- ▣ Звуковая ассоциация (со свойствами товара): Масленкино, Простоквашино, Быстров, Тамрах.
- ▣ Мимикрия (имитирующее название известного слова): Боржоми Лайт, Absolut, БлинДональд.
- ▣ Аллитерация (ритмические повторы согласных звуков): Тото, Сам Самыч, Coca-Cola.
- ▣ Рифма: Pickwick, 7/Eleven.
- ▣ Иноязычное слово: Раптор, Люкс, Прима, Равиолло.
- ▣ Фамилия основателя: Калашников, Форд, Синебрюхофф.
- ▣ Имя: Мерседес, Дарья, Митя, Аленка.
- ▣ Топоним (географическое название): Нарзан, Клинское, Черноголовка, Winston.

- ▣ Природа (флора, фауна, природные явления): Аист, Белочка, Гроза, Черный жемчуг, Калина, Красный корень.
- ▣ История: Царь-батюшка, Петр I, Титаник, Распутин.
- ▣ Мифология, сказки: Морозко, Красная шапочка, Три богатыря, Семь ручьев, Домовой.
- ▣ Цитата, выражение: 33 коровы, Золотой ключик, Дядя Степа, Снежная королева, Три поросенка.
- ▣ Метафора: Любимый сад, Золотая чаша, Идеальная чашка.
- ▣ Синекдоха (часть большого): Долька, Росинка.
- ▣ Оксюморон (соединение противоположного): Райский ад, Единственный выбор.
- ▣ Гипербола (преувеличение): Громада, Море сантехники.
- ▣ Литота (преуменьшение): Окошко, Маслице, Малышка.
- ▣ Эпитет (поэтическое описание): Москва Златоглавая, Мечта хозяйки, Волшебное озеро.
- ▣ Перифраз (описание): Микрохирургия глаза, Ярославские краски.
- ▣ Значимые цифры (ассоциация с товаром, его свойствами): 36,6, 1000 мелочей, Пятерочка.

Оптимальное название или слоган, с точки зрения респондентов, отнюдь не означает самое оригинальное. Выявленное в ходе анализа результатов фокус-групп слово или выражение должно наилучшим образом вписываться в ментальность потенциальных потребителей продукта, чтобы оно было частью их сознания.

При продвижении новой марки необходимо использовать такие речевые штампы, которые очевидным образом отражали бы уже существующие в представлении потребителя качества идеального продукта. Только тогда новое название или слоган точно попадает в цель и начинает аутентично восприниматься представителями целевой группы, что в свою очередь может способствовать успеху товара на рынке.

Мнения и опыт. В 1992 г. на Лианозовском молочном комбинате в Москве возникла новая компания. Несмотря на 100-процентную российскую принадлежность, она получила имя Wimm-Bill-Dann и начала

выпускать напитки J-7 и Rio Grande. Но уже с конца 1990-х годов новая продукция компании выходила исключительно под русскими именами: «Домик в деревне», «Милая Мила», «Чудо-ягода». Перемена произошла не случайно: в период, когда потребитель считал, что импортные пищевые продукты лучше, использовались латинские наименования; когда приоритеты сменились — русские. Вопрос заключался вовсе не в том, чтобы «спрятать» истинного производителя, но в том, чтобы «угодить» покупательскому восприятию.

При этом на обувном рынке переноса предпочтений с импортного товара на отечественный пока не произошло. Поэтому метод брендинга Егорьевской обувной фабрики, придумавшей для детских сапожек название Kotofey, следует признать вполне адекватным.

Название есть не только у товара, но и у производителя (название корпорации). И если оно по каким-то причинам перестает удовлетворять целевые аудитории, имеет смысл его сменить, т. е. произвести **ребрендинг**. Причем такая операция в ряде случаев становится не просто желательной, но и необходимой. Так, соучредителем одного из обувных предприятий первоначально выступила западногерманская фирма Salamander, которая внедрила свои технологии и обеспечила подготовку персонала. А теперь российско-белорусская компания продолжает эти славные традиции под названием BELWEST.

Практика свидетельствует о продуктивности использования метода конструирования психосемантических полей в рамках качественных маркетинговых исследований для поиска подобного рода устойчивых речевых штампов, так называемых «ключей» к сознанию потребителя. Психосемантический ключ рекламной концепции должен раскрывать основные ценности, существующие в сознании потребителя относительно изучаемого продукта, и гарантировать отсутствие отрицательных эмоций, отражая при этом высокое качество продукта.

Ярким примером идеально подобранного ключа является название марки чая «Беседа», а также абсолютно всех слов, использованных в тексте его рекламы: «Чай “Беседа” это уникальное сочетание высших сортов листового и гранулированного чая», «Чайные листья придают этому напитку неповторимый вкус и свежий аромат, а гранулы — крепость и красивый интенсивный цвет»,

«С чаем “Беседа” в Вашем доме будет тепло и уютно», «Чай “Беседа” создан дарить тепло», «Беседуйте на здоровье».

Рассмотрим каждое из выделенных слов рекламной концепции и само название через призму психосемантических полей. При их конструировании на основе пересечений индивидуальных ассоциативных рядов относительно слова «чай» наглядным образом выявляются те понятия, которые присущи идеальному чаю в сознании типичных потребителей, а именно:

- ▣ красивый насыщенный цвет;
- ▣ приятный душистый аромат;
- ▣ бодрящая крепость;
- ▣ приятный насыщенный вкус.

Исследования показывают, что в сознании большинства представителей соответствующей целевой группы существует устойчивая связь между словами чай — дом — тепло — уют. Эти слова также нашли свое отражение в рекламном тексте. Особенно удачным можно считать слоган «Чай “Беседа” создан дарить тепло». При этом в блоке ценностей домохозяек старшего поколения под словами тепло и уют понимается результат их труда по созданию собственного дома, в то время как женщины младшего поколения вкладывают в эти слова иной смысл: тепло человеческих взаимоотношений. Тем не менее, и в том и в другом случае связь дом — тепло — уют — чай является ключом к аутентичному восприятию рекламируемой марки представительницами различных поколений.

Если рассматривать ассоциативные ряды со словом «чай» через призму положительных эмоций, порождающих ценности, связанные с потреблением этого напитка, то можно выделить целый ряд характеристик, связанных с ситуацией общения в семейном кругу или с друзьями. Вместе с такими прилагательными, как задушевная, теплая, дружеская, семейная, интимная, нежная, спокойная, уютная, отражающими блок ценностей восприятия данного продукта, респондентами наиболее часто употреблялось слово «беседа». Таким образом, можно сделать вывод, что это слово и есть искомый психосемантический ключ для аутентичного восприятия марки представителями целевой группы.

В ходе исследований было также выявлено, что респонденты старшей возрастной группы зачастую употребляют чай, чтобы избавиться от отрицательных эмоций, возникающих под воздействием стресса, заболевания, усталости, отсюда возникает психосемантическая связка чай — бодрость — здоровье — радость. Таким образом, если чаепитие — это беседа, в результате которой человек обретает бодрость, радость и, в конечном счете, здоровье, то логично из всего вышесказанного появляется выражение «Беседуйте на здоровье».

ГДЕ ИСКАТЬ НАЗВАНИЕ МАРКИ?

Основой выбора подобных ключевых слов является самоидентификация индивида с тем, что дает ему ощущение наибольшей полноты бытия, состоятельности, с тем, что представляет для него наибольшую ценность и чему он придает наибольшее значение. При этом человек все свои усилия направляет на поиск той атрибутики, которая позволит ему подтвердить успешность реализуемой им в жизни роли.

Так, например, слова комфорт и удовольствие можно обнаружить среди ассоциативных рядов относительно совершенно разных продуктов. Они возникают в сознании типичных потребителей в связи со стиральными порошками и быстродействующими дрожжами, элитными алкогольными напитками и сигаретами, чаем и кофе, мягким маслом и майонезом и т. д. Вопрос в том, что подразумевают потребители под этими понятиями. Совершенно очевидно, что подобным образом характеризуются не качества конкретного продукта, а собственное эмоциональное состояние, возникающее в результате осознания правильности своего выбора. Более того, приоритеты восприятия в разных возрастных и социальных группах лежат в разных блоках психосемантического пространства: одни испытывают удовлетворение от результата применения продукта, а другие получают удовольствие от соответствия продукта собственным ценностным установкам, т. е. приоритетом для них является причина покупки, а не результат.

В одном из исследований потребительских предпочтений моющих средств был использован метод конструирования психосемантических полей на основе анализа

индивидуальных ассоциативных рядов участниц. Нам удалось установить, что восприятие регулярно используемой марки стирального порошка располагается в пространстве между блоком «положительных эмоций», возникающих в результате покупки качественного продукта, а также его эффективного использования и блоком «домашних обязанностей», которые связаны с ежедневной работой по дому. Тем не менее, у домохозяйки была выявлена тенденция к преодолению негативного отношения к утомительным домашним делам путем смещения акцента.

Говоря о результатах стирки, большинство респондентов употребляет много положительных характеристик, переводя таким образом восприятие процесса стирки из области неприятных обязанностей в область радостных эмоций. Именно внутри этой связки и следует искать психосемантические ключи для создания новых концепций продвижения, то самое ядро, где концентрируются собственные ценности новой марки и позитивный результат ее применения. Искомая фраза должна однозначно положительно восприниматься представителями целевой аудитории и создавать ощущение высокого качества продукта. Фраза должна содержать, прежде всего, те обещания о продукте, которые ожидает от него будущий потребитель и которые собственно составляют структуру психосемантического поля, полученную в результате анализа данных.

Вышеприведенные примеры были взяты из исследований, участницами которых выступали женщины-домохозяйки. Это было сделано нами намеренно, потому что, как показывают многочисленные исследования, у женщин более четко сформирована самоидентификация, связанная с преобладанием функциональных и социальных ролей, исполняемых ими в реальной жизни, т. е. фокус сознания чаще всего лежит в семейной сфере. Независимо от своей социальной роли женщина не хочет расставаться с ролью эксперта в выборе продуктов семейного потребления. Кроме того, большинство создаваемых новых российских брендов относится к области продуктов питания, и, соответственно, ниши для новых марок такого рода лежат в области семейного потребления, и, значит, экспертом, делающим выбор, становится женщина, хозяйка, мать семейства.

АЛГОРИТМ РАБОТЫ СМЫСЛОВОГО КЛЮЧА

Фокус-группы, занимающиеся выбором названия для нового зонтичного бренда, включающего продукты питания семейного потребления, показали, что это название должно отражать такие качества будущего бренда, как *стабильность, надежность, статусность и объединение семьи*.

Если говорить о концептуальной модели продвижения гипотетически рассматриваемого бренда, то ее путь таков: марка должна утвердиться в сознании потребителей как стабильная, надежная, достаточно статусная, чтобы стать традиционной, желанной, входящей в структуру семейных ценностей. Следует отметить, что важную роль в формировании потребительских приоритетов будет играть имидж продукта, который позволит потребителям ощутить себя находящимися на определенном уровне. То есть продукт должен отвечать тем характеристикам, которые позволят потребителям поддерживать в собственных глазах определенный статус. Исследования последнего времени обнаружили интересную тенденцию: в настоящий момент как статусные начинают восприниматься не только традиционные сигареты, спиртное, парфюмерия, автомобили, но и такие продукты повседневного пользования, как, например, кетчуп, майонез и т. п.

8.7.

ТЕХНОЛОГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ БРЕНДА

СОВРЕМЕННОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

В современной маркетинговой практике невозможно представить себе анализ бренда без учета его позиционирования, которое обычно определяется маркетологами как место бренда в ряду конкурентов на рынке. Как правило, бренд-менеджеры в этой связи предпочитают опираться на результаты количественных исследований.

Такая точка зрения, безусловно, имеет право на существование. Но на самом деле подобный подход оправдывает себя только тогда, когда используется количественная информация из постоянных интегрированных баз данных или волновых исследований (мониторингов) конкретного сегмента рынка. В этом случае бренд-менеджер имеет возможность отследить динамику изменения конкурентной

среды и сделать соответствующие выводы, касающиеся интересующего его продукта.

Однако подобного рода информация и выводы, сделанные на ее основе, не дают возможности оценить потребительские приоритеты относительно конкретного бренда. То есть за рамками остаются причины выбора потребителями того или иного товара, другими словами — ответ на вопрос, в чем состоит специфическое потребительское преимущество или эксклюзивный мотивационный атрибут, оправдывающий отношение к этому бренду.

Брендинг вкупе с последующим измерением и мониторингом брендов приобретает все более важную роль в тех областях товаров и услуг, которые не были до недавнего времени охвачены брендингом. Подобные сдвиги касаются, прежде всего, тех сегментов рынка, которые активно преобразуются в настоящий момент из производительских в потребительские, т. е. тех, где по тем или иным причинам почти отсутствуют различия на функциональном уровне и дифференциация брендов должна определяться их имиджем.

Как свидетельствует практика исследований, в последнее время наряду с традиционными имиджевыми атрибутами (алкогольные напитки, сигареты, аксессуары, автомобили и т. п.), практически любые товары — от бытовой техники до колбасных изделий — могут восприниматься как характеризующие стиль жизни и отражающие статус потребителя.

Именно поэтому термин «позиционирование бренда» приобретает более глубокое значение. С нашей точки зрения для определения места товара в ряду конкурентов уже недостаточно только знания объемов продаж. Необходимо понимать, какое место занимает бренд в сознании потребителей и каковы причины позиционирования.

В таком контексте этот термин обозначает в первую очередь процесс подчеркивания отличительных и мотивационных атрибутов бренда в свете конкуренции. В этом случае, оценивая позиционирование конкретного продукта, они имеют дело с его принадлежностью к определенной товарной сфере, с одной стороны, и специфическими отличиями бренда от аналогов, существующими в сознании потребителей, — с другой.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С ВОПРОСОВ

Для того чтобы выявить основу позиционирования конкретного бренда в сознании потребителей, необходимо ответить на следующие вопросы.

1. Для кого предназначен данный продукт?

Иными словами, речь идет об определении целевой группы, включающей в себя не только социально-демографические характеристики потребителей, но и представление об их стиле жизни, мотивационных предпочтениях, значимых атрибутивных составляющих быта, определяющих стилистику восприятия.

2. Почему и зачем он был создан?

Ответ на этот вопрос указывает цель создания конкретного бренда: в чем состоит его уникальность и привлекательность для представителей конкретной целевой группы. Используя терминологию рекламистов, ответ на этот вопрос подразумевает создание «концепции» товара.

3. Когда и как он может быть использован потребителями?

Здесь речь идет о выявлении особенностей потребительского поведения и типичных ситуаций использования продукта и его аналогов.

4. На какую нишу он может претендовать?

В современном контексте этот вопрос указывает, как правило, на основных конкурентов, на те бренды, чью клиентуру очень хотелось бы переманить. Лишь в редких случаях речь может идти об уникальной нише рынка, где новый бренд может выступить как монополист.

Наиболее полные ответы на эти вопросы могут дать качественные исследования. У части маркетологов традиционно существует определенное недоверие и предвзятое отношение к качественным исследованиям. Они объясняют свою позицию тем, что результаты таких исследований субъективны, так как люди не всегда думают то, что говорят, а говорят не то, что думают. Без применения проективных техник любое качественное исследование превращается в обычное интервьюирование и может быть подвергнуто обоснованной критике. Опасайтесь исследовательской школы, девиз которой звучит так: «Не возитесь ни с какими длинными отчетами и психологическими фокусами. Нам не нужно ничего, кроме прямых ответов на поставленные вопросы». Этот подход не имеет ничего

общего с анализом результатов качественных исследований. Не следует забывать, что здесь все не так, как в количественных исследованиях, и количество людей, имеющих одну точку зрения, в противовес количеству людей, имеющих другую точку зрения, имеет весьма ограниченную ценность и используется разве что для общей ориентировки самого исследователя.

Чтобы придать бренду индивидуальное лицо, чтобы создать бренд с качествами, заставляющими о нем мечтать, производителям, рекламистам и продавцам необходимо знание наиболее эмоциональных импульсов и желаний потребителей. Такие реакции нельзя выяснить путем прямого опроса респондентов. На прямые вопросы вы получите серьезные, разумные ответы.

Спросите человека, почему он решил купить телевизор марки Sony, а не LG, и он выложит вам целую уйму серьезных оснований, сравнивая технические характеристики телевизоров. Конечно же, он не скажет, что для него марка LG — обыденная, заурядная, массового производства, не способная поднять его в своих собственных глазах, а марка Sony обладает большей престижной ценностью, дает ощущение некоего статуса

Информацию о подобном рода внутренних предпосылках выбора возможно получить лишь косвенными способами, в частности при помощи проективных техник, которые позволяют глубже заглянуть в наиболее эмоциональные области психики. Не приходится удивляться, что они работают наиболее успешно и приносят наибольшую пользу, когда исследуемая проекциями связь обладает глубинными или эмоционально значимыми аспектами.

ВЫБОР ПРОЕКТИВНОЙ ТЕХНИКИ

Зачастую проективные техники в качественных исследованиях применяются тогда, когда необходимо определить или уточнить такие характеристики бренда, как личность, имидж, позиционирование.

Позиционирование бренда — это управляемый процесс относительно его положения в ряду конкурентов, существующего в сознании потребителей. Позиции бренда определяются его конкурентными преимуществами. Для того чтобы управлять этим процессом, необходимо точно знать, для каких потребителей предназначен данный

бренд, и почему они должны отдавать ему предпочтение. Соответственно, должны быть четко сформулированы положения желаемой личности бренда и его имиджа.

Личность бренда — это представление о нем потребителей, выраженное в форме характеристик, которыми обладал бы бренд, будь он человеческой личностью. Попросту говоря, в этой ситуации мы ищем ответ на вопрос, на кого похож бренд. Следует помнить, что в сознании потребителей бренд имеет характер, речевые интонации, самосогласованную и узнаваемую манеру поведения, он может служить образцом для подражания.

Имидж бренда. Это понятие кардинально отличается от понятия «личность бренда». В точном смысле его можно отнести ко всем аспектам восприятия бренда потребителями — как к нефункциональным, так и к функциональным. Оно включает в себя набор отличительных индивидуальных характеристик, присущих исключительно данному бренду. Имидж содержит множество составляющих, таких как: представление потребителей о продукте, представление о пользователе, представление о ситуациях использования и т. д. В имидж бренда включаются все его индивидуальные черты, все его коммуникативные средства: название, упаковка, дизайн, логотип и т. п. Иными словами, имидж бренда — это результирующее представление, создающееся в сознании потребителя.

Выбор тех или иных проективных техник, нюансы анализа полученных с их помощью данных зависят от конкретных задач, стоящих перед исследователем.

1. Идет ли речь о создании нового бренда или об изменении его позиций в конкурентной среде?

2. Меняется ли целевая группа его потребителей или условия использования?

3. Создается ли новая концепция рекламы для уже известного бренда?

При ответах на эти вопросы могут быть использованы одинаковые проективные методики, но акценты в них будут расставлены по-разному.

ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ БРЕНДА

Как правило, личность бренда исследуется посредством проективной техники, в рамках которой бренд «воплощается» в воображаемую личность, животное,

растение и т. д. Если игра у респондентов «пошла», персонификация может быть расширена на профессию, круг знакомств, образ жизни, эпитафию, бережно хранимые тайны. Можно исследовать личность бренда, персонифицируя его с романом, фильмом, музыкальным произведением, тканью, картиной и т. д. Сразу после выполнения проекций необходимо выяснить характеристики избранного респондентом объекта. Например, один человек может воспринимать шелк в первую очередь как гладкий или скользкий, а другой — как дорогой, натуральный, экзотический. Все эти характеристики, несомненно, будут иметь отношение к продукту, с которым идентифицируется ткань. Выясняя природу отношений респондентов с объектами проекций, важно понять, какие чувства они при этом испытывают к шелку, плетеной мебели, кожаным изделиям или к тому, что там было избрано, какое значение или ценность имеют для них эти предметы.

Особенно важно выяснить, как связан респондент с персонифицированным брендом: отождествляет ли себя с ним или эта связь носит какой-то другой характер. Для более тонкого анализа этого вопроса целесообразно использовать методику генерированной оценки личности. В этом случае происходит многослойная идентификация, когда потребитель идентифицирует себя с какой-то геометрической фигурой, затем — продукт, а затем прослеживается степень аутентичности восприятия бренда.

Личность корпоративного бренда можно исследовать следующими способами.

- ▣ Представляя, что бренд взял на себя роль правительства. Каков будет в этом случае стиль правления, цели и первоочередные задачи, сильные или слабые стороны?
- ▣ Представляя продукты внутри бренда как здания в некоем городке. Что это будет: церковь, кинотеатр, школа и т. п.?
- ▣ Представляя корпоративный бренд в виде членов семьи, когда у каждого есть свой характер, своя иерархия, свои отношения.

Во всех случаях очень важно провести соответствующие проекции с одним-двумя брендами, входящими в конкурентный набор. При исследовании возможности

расширения бренда можно осуществлять проекции воображаемых брендов, таких как: отличный бренд, самый подходящий для меня бренд, идеальный бренд и т. д.

ИССЛЕДОВАНИЕ ИМИДЖА БРЕНДА

Для исследования имиджа бренда, его образной системы лучше всего подходит подбор картинок и построение коллажей. Используемые материалы должны представлять или, по крайней мере, пробуждать воспоминания о физических характеристиках бренда, о том, как и когда он используется, об облике пользователя и его стиле жизни, о культурной среде, соответствующей товарной категории. В качестве стимульного материала мы обычно используем вырезки из журналов и газет различной направленности. Могут быть также использованы обрезки материи, цветная бумага, слова и фразы.

После завершения работы очень важно, чтобы респонденты объяснили смысл того, что они сделали. Таким образом, коллаж выступает неким предлогом для вербализации чувств и ощущений, вызываемых брендом. Только в этом случае можно понять, что для них значит то или иное изображение и в чем состоит смысл проекции, каково происхождение идей, отраженных в коллаже.

Приведем простой пример. Для идентификации различных брендов респонденты часто используют в построении коллажей картинки с изображением моря. У исследователя, безусловно, возникает соблазн интерпретировать море с символической точки зрения: стихия, эмоциональные переживания, мощь природы, романтика и т. п. Однако в нашей практике применение респондентами этого символа всегда носит конкретный, имеющий отношение к бренду характер. Так, например, конструируя коллаж для сильного петербургского бренда, респонденты использовали образ моря для подчеркивания места производства, поскольку в их представлении море является одним из ярких символов нашего города. В другом случае участницы московских групп использовали морской пейзаж как символ престижного отдыха (красивой жизни). Подобного рода интерпретаций может быть бесконечное множество, поэтому всегда необходимо выяснить в ходе дискуссии, что респонденты подразумевают под тем или иным символом.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ БРЕНДА

При исследовании позиционирования бренда необходимо выяснить:

- ▣ эмоциональные потребности потребителей, связанные с исследуемым продуктом. Если бренд занимает или пытается занять лидирующее положение в своей категории, его позиционирование должно быть связано с основной эмоциональной потребностью;
- ▣ роль продукта в удовлетворении каждой из этих потребностей, если она не одна;
- ▣ какой бренд из категории легче всего ассоциируется с каждой из потребностей;
- ▣ как каждый из брендов исполняет свою роль в удовлетворении каждой из потребностей.

Арсенал применяемых проективных техник для выяснения всех этих вопросов чрезвычайно широк. Приведем примеры использования некоторых из них.

Вопросы к третьему лицу

В этом случае модератор не задает респонденту прямых вопросов, а спрашивает его в косвенной форме. Например: «Как вы думаете, что больше всего беспокоит рядового сотрудника научно-исследовательского института, когда ему вместо денег в день зарплаты выдают пластиковую карточку?» Ответ на этот вопрос покажет страхи респондента, связанные с новой формой оплаты труда, не причиняя ему смущения и неудобства. В такой ситуации респонденты будут вести себя значительно увереннее и раскованнее, будут искреннее высказывать критические замечания.

Словесные ассоциации

Эта техника крайне увлекательна для участников исследования. Она вызывает много смеха, заряжает дискуссионную группу энергией, кроме того, она легка для респондентов и модератора, занимает мало времени.

Незаконченные предложения

Эта техника также относится к числу достаточно простых для исполнения, но дает богатый материал для анализа. Она наиболее эффективна в тех случаях, когда производитель хочет изменить позиционирование своего

бренда и ему необходимо понять, какие ценности несет в себе бренд на настоящий момент и что должно стоять за его образом при перенесении в другой сегмент рынка.

Размещение брендов

Эта техника существует в нескольких вариантах. Респонденты могут ранжировать реальные упаковки продуктов, логотипы производителей (фирм) или просто названия брендов внутри какой-либо товарной группы. В любом случае участникам группы предлагается большой выбор взаимно конкурирующих брендов, которые просят распределить по сходству на основании каких-то критериев. Размещение брендов может происходить по спонтанным, предложенным респондентами критериям, а также по критериям, заданным модератором. Особенно полезна эта техника в исследованиях, посвященных новым товарам. Она позволяет производителю находить нишу в сложившемся рынке и дает понимание того, как выглядит этот рынок в глазах потребителя. Критерии, применяемые потребителями при дифференциации товаров и объединении их в группы по подобию, могут быть весьма отличны от тех, которых придерживаются производитель и рекламные агентства. В некоторых случаях полезно размещение по специальному набору шкал или в концентрических кругах, где удаленность бренда от центра иллюстрирует его несоответствие ожиданиям потребителей.

Ролевые игры

Эта техника предназначена в основном для групповых дискуссий, где есть большие временные ресурсы, позволяющие использовать ее наиболее продуктивно. Тесно связанные с психологией и групповой психотерапией ролевые игры непременно должны проводиться под неотступным руководством уверенного в себе, опытного в использовании этой техники модератора. Ролевые игры в большей степени зависят от фантазии модератора. Неважно, каков сценарий игры, самое главное — понять, что означают для респондентов исследуемые продукты и какое место они занимают в иерархии ценностей потребителей. Темы для подобного рода сценариев могут выступать: игра в магазин, в рекламное агентство, в семью, в подготовку к празднику и т. д. Суть метода заключается в том, что

респонденты играют предложенные им роли и интерпретируют поставленную перед ними задачу.

Картинки с пузырями

Суть этого метода заключается в том, что на специально подготовленных рисунках изображается ситуация выбора или потребления продукта, в которой присутствуют люди. Респонденты должны в пустом «пузырьке» написать то, о чем думают герои рисунка. Для каждого конкретного проекта придумываются свои «пузырьковые» диаграммы. Разнообразие представленных на них ситуаций почти безгранично. Наш опыт показывает, что часто эта методика позволяет выявить совершенно неожиданные мнения о продукте. Те самые, которые незаметно промелькнули в вербальной части дискуссии и могли быть не замечены или расценены как незначимые без применения данной техники.

Опыт применения проективных техник для исследования позиционирования брендов показывает, что они дают значительный практический эффект. Они меньше подвержены риску «придуманных» ответов респондентов, исключают рациональный анализ, заслоняющий мотивы предпочтений, и открывают истинные причины позиционирования брендов в сознании потребителей.

Любой производитель мечтает о том, чтобы его марки успешно продавались. Но какая марка окажется успешным брендом, а какая — аутсайдером, зависит от грамотного использования коммуникативных средств брендинга. Разумеется, в этом играют свою роль цена, упаковка, реклама, но не последнюю роль играет именно PR.

Успех дела решающим образом зависит от позиционирования бренда в сознании потребителя, когда ему достаточно одного взгляда на продукт, чтобы осознать — это «мое».

При этом все коммуникативные средства должны являть собой комплекс, выстроенный на основе концепции продвижения бренда. Идея, лежащая в основе концепции продвижения, должна учитывать возможные уровни позиционирования марки.

Любой продукт являет собой совокупность характеристик, призванных удовлетворить человеческие потребности различного уровня. Позиционирование любого

бренда позволяет более четко дифференцировать марку в сознании потребителей, привлечь к ней их внимание, служит побудительным мотивом к покупке.

Для того чтобы выявить нишу позиционирования новой марки, необходимо рассмотреть образ категории в целом, существующий в сознании представителей целевой группы, и выявить дифференцирующие аспекты образа нового продуктового предложения на всех возможных уровнях позиционирования. Это возможно в рамках технологии 5LP, разработанной специалистами исследовательской компании *Workline* (бывший *COMCON-SPb*) Е. Громовой и М. Герасимовой на основе богатого эмпирического материала и активно применяемой при создании концепций ведущими рекламными агентствами (табл. 19).

Таблица 19
Уровни и средства позиционирования бренда

Уровни позиционирования	Средства и инструменты
Социально-демографический	Выбор ниши за счет акцента на социально-демографических характеристиках потребителя
Рациональный	Акцент на качестве продукта, особенностях вкуса, состава, технологий и т. п.
Функциональный	Акцент на удобстве
Эмоциональный	Создание эмоциональной атмосферы вокруг марки
Ценностный	Пересечение ценностей, стоящих за образом продукта, со значимыми ценностями его потребителей

Рассмотрим уровни позиционирования бренда.

1. Социально-демографический уровень (выбор ниши за счет акцента на социально-демографических характеристиках потребителя: пол, возраст, доход, образование, социальное положение и т. п.).

Например, пиво марки «Клинское» позиционируется как молодежный бренд. Делается это с помощью рекламы, в которой четко показана целевая аудитория, ее стиль жизни, одежда. С этим портретом ассоциирует себя потребитель.

Акцент на социально-демографическом аспекте предполагает обязательное выражение ценового позиционирования в названии, упаковке, а в некоторых случаях даже в рекламной концепции. Например, слоган и иллюстрирующие его сюжеты рекламы недорогого стирального порошка «Дося»: «Зачем платить больше?»

2. Рациональный уровень (акцент на качестве продукта, особенностях вкуса, состава, технологий и т. п.).

Например: пиво марки «Солодов» со слоганом «За качество отвечаю».

3. Функциональный уровень (акцент на преимуществах использования продукта, в том числе на функциональных особенностях упаковки). Для этого уровня характерно продвижение новых категорий продуктов за счет демонстрации удобства их использования.

Пример продвижения бренда с акцентом на новой упаковке: «Правильная бутылка для правильного пива» («Бочкарев»). Пример продвижения идеи термознака на упаковке пива «Афанасий»: слоган «Знаковое пиво».

4. Эмоциональный уровень (создание эмоциональной атмосферы вокруг марки за счет использования ассоциаций с продуктом и ситуаций его потребления).

Ассоциации с продуктом использует «Старый Мельник»: слоган «Душевное пиво». Эмоциональную атмосферу вокруг ситуации потребления использует, например, зефир «Шармэль»: «Милые дамы, не забывайте, чтобы сохранить шарм, вам каждый день необходима одна маленькая радость. Возьмите за правило баловать себя».

5. Ценностный уровень (пересечение ценностей, стоящих за образом продукта со значимыми ценностями его потребителей).

«Балтика» — «Знаменитое пиво России», МТС — «Мир Твоей Свободы», «Мегафон» — «Будущее зависит от тебя».

Очевидно, что на начальной стадии развития рынка для дифференциации от других брендов достаточно позиционирования на первом, социально-демографическом уровне. Однако с развитием рынка продвижение бренда требует использования новых идей, опирающихся на другие уровни позиционирования.

При появлении нового бренда на уже сформировавшемся высококонкурентном рынке его необходимо позиционировать сразу на нескольких уровнях.

Наиболее успешными являются те бренды, которые в ситуации развития рынка и острой конкуренции позиционированы на всех пяти уровнях. Такой подход позволяет четко дифференцировать марки внутри товарной категории, демонстрируя потребителю востребованные им уникальные преимущества брендов.

Предложенная схема позиционирования работает на любом рынке. Например, на рынке пива, где конкуренция традиционно высока. Поэтому за ним всегда интересно наблюдать, получая интересный и полезный материал для анализа других рынков.

В настоящее время рынок пива уже прошел стадию упрощенных схем позиционирования брендов. Современная конкурентная ситуация требует новых легенд. Нынешняя пивная реклама позволяет потребителю отнести каждой марке определенную характеристику: «Душевное пиво», «Знаменитое пиво», «Прикольное пиво», «Историческое пиво» — все эти определения люди дают конкретным маркам, и вы можете догадаться, каким. Реклама довольно четко ставит каждую марку в свою ячейку сознания, и это отражается в восприятии людей.

Поиск нужной концепции позиционирования — это очень трудный процесс. Одна из трудностей: позиционирование часто сопровождается расслоением аудитории.

Пусть новый имидж «Клинского» вызывает критику людей старшего поколения, но сегодня этот бренд четко ассоциируется с определенным возрастом и определенным стилем жизни. Бренд нашел уникальную нишу, и когда человек хочет почувствовать себя молодым, он покупает «Клинское».

Другая сложность: позиционирование иногда трудно сфокусировать. У «Золотой бочки» была очень хорошая попытка позиционирования: «Надо чаще встречаться». Но эта попытка не была доведена до четкого выражения своей позиции.

Фокусировка размытого позиционирования «Золотой бочки» произошла на другом рынке — в рекламе телекоммуникационной фирмы «Мегафон», с молодыми людьми, которые работают, отдыхают, живут насыщенной жизнью и перезваниваются друг с другом. «Еще вчера никто не думал... что мы многому научимся

и так многого добьемся» — фактически это можно рассматривать как продолжение идеи рекламы «Золотой бочки».

Но «Мегафон» сделал это на уровне ценностей, таких, как профессионализм, успешность, индивидуализм, в то время как у «Золотой бочки» позиционирование было эмоциональным: ностальгия по студенческому прошлому, воплощенная в призыве «Надо чаще встречаться».

Еще одна трудность — общие места в позиционировании. Нельзя сделать яркую концепцию пивного бренда, используя только стиль потребления этого напитка. Типичная мужская компания, вариации на тему бань, рыбалок, где люди обычно пьют пиво... Все это многократно использовано и давно стало общей территорией для всех пивных брендов, что затрудняет их дифференциацию потребителем. Реклама такого рода предполагает функциональный уровень позиционирования бренда, и ярким примером в этом смысле является марка «Бочкарев». Герой рекламных роликов марки «Бочкарев» рассказывает, как надо правильно пить пиво: «Держи ноги в тепле, а пиво в холоде».

На уровне ценностей подстерегает еще одна трудность. Здесь дифференцировать марку непросто, но значительно интересней, поскольку спектр актуальных для потребителей ценностей достаточно широк, а смысл, наполняющий каждую из них, у представителей разных психотипов потребителей неодинаков.

В качестве примера дифференциации марок на ценностном уровне можно рассмотреть рынок мобильной связи.

МТС. Слоган «Мир Твоей Свободы — МТС» был задействован в рекламной кампании, которая первой актуализировала такую основную значимую для представителей среднего класса ценность, как «свобода».

Концепция рекламной кампании оператора «Мегафон» развивает эту тему, дополняя ее динамизмом за счет направленности в будущее: слоган «Будущее зависит от тебя». Визуальный ряд рекламы и текстовой материал расширяют ценностное поле, демонстрируя типичного представителя среднего класса: оптимиста, с уверенностью смотрящего в будущее, успешного молодого профессионала, берущего ответственность на себя.

Компания *Sky Link* в своем позиционировании использует идею экономии времени, столь ценимого представителями среднего класса, предлагая в качестве уникальных преимуществ предоставляемой услуги высокую степень надежности связи за счет использования последних достижений: слоганы «Мобильный офис», «Связь уверенных людей».

Важно помнить, что любая выбранная концепция позиционирования бренда должна поддерживаться именем и отражаться в упаковке.

Цена — неотъемлемая характеристика продукта и базовый параметр его позиционирования. Если мы говорим о низком ценовом позиционировании, то имена должны быть достаточно понятны, нести за собой ряд простых ассоциаций и давать человеку возможность идентифицировать эти названия с «простой» жизнью: «Любимый сад», сок «Добрый».

Упаковка таких продуктов должна узнаваться издали. Если же упаковка воспринимается как слишком дорогая, то потребитель, покупающий товары в дешевом сегменте, из-за «фильтров» не увидит ее. Упаковка кетчупа «Хан» была изготовлена для конкуренции с кетчупом «Хайнц», но при этом продукт продавался в дешевом сегменте. Расхождение цены и тех сигналов о цене, которые дает упаковка, может создать недоверие потребителя к продукту. Нельзя продавать водку в хрустальной упаковке по 50 рублей: так расхождение цены и упаковки изначально программирует проблему со сбытом, ведь первая мысль, возникающая у потребителя, — о поддельной водке.

Иначе говоря, упаковка дешевого сока не должна иметь стильный лаконичный дизайн, напротив — она должна быть пестрой, даже аляпистой. И упаковка, и название должны совершенно четко сигнализировать о низкой ценовой группе товара.

Если продукт позиционируется в премиум-сегменте, то необходимо обеспечить четкую демонстрацию его «премиальности». В этом смысле более привлекательными для них являются иностранные названия, написанные латинским шрифтом. Примером репозиционирования бренда при помощи изменения способа написания названия на упаковке может служить решение фирмы *Henkel*; оно

было принято, когда порошок «Лоск» переводился в более высокий ценовой сегмент.

Другой способ демонстрации «премиальности» — сильная легенда, например такая, как у пива «Тинькофф» («западное» имя, пивоварня-ресторан, личность владельца). Но для поддержания позиционирования в дорогом сегменте бренду «Тинькофф» пришлось сильно изменить упаковку, поскольку прежняя не соответствовала дорожному сегменту.

ТИПОЛОГИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В БРЕНДИНГЕ

Если бренд — некое послание (мессидж) потребителям о возможности реализации их сокровенных чаяний и надежд, то особое значение в брендинге приобретает типология адресатов такого послания.

В практике маркетинговых исследований принято сегментировать потребителей по тем или иным основаниям. Одним из наиболее эффективных критериев дифференциации потребителей является психографика, т. е. зависимость потребительского поведения от психологического типа. Традиционный подход описания потребителей с использованием социально-демографических характеристик для практической работы по созданию бренда и рекламы недостаточен. Чтобы создать сильную основу для дифференциации, нужны новые инструменты. Оригинальный подход был предложен российскими специалистами фирмы *Workline* Е. Громовой и М. Герасимовой. Этот подход в последние годы успешно используется в практике брендинга.

История подхода начинается с 1999 г., с исследования, посвященного среднему классу. Поиск типов, на которые делится средний класс, привел к делению на психотипы по ценностному признаку. Оказалось, что гораздо эффективней это делать не по стилю жизни, а по ценностям, потому что именно ценности лежат в основе стиля жизни. Это более приоритетное, более базовое основание.

Выводя марку на ценностный уровень позиционирования, важно помнить, что этот уровень должен сочетаться со всеми предыдущими уровнями построения имиджа бренда: марка должна определить свою ценовую и социально-демографическую нишу, продемонстрировать рациональные и функциональные преимущества, определить

эмоциональную составляющую имиджа и ориентироваться на ценности конечного потребителя (рис. 38).

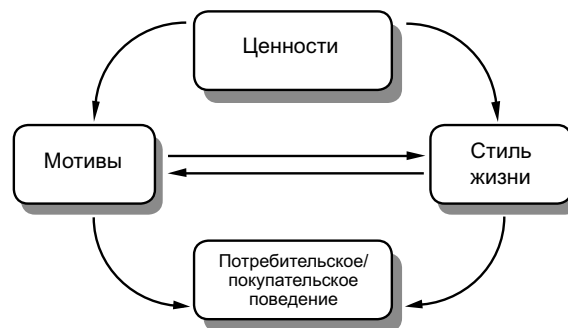


Рис. 38

Система ценностей в позиционировании бренда

Маркетолог в своей повседневной жизни часто выступает в роли посредника между товаром и потребителем, соответственно, ему необходимо представлять себе ценности продукта и особенности его потребителя (рис. 39).

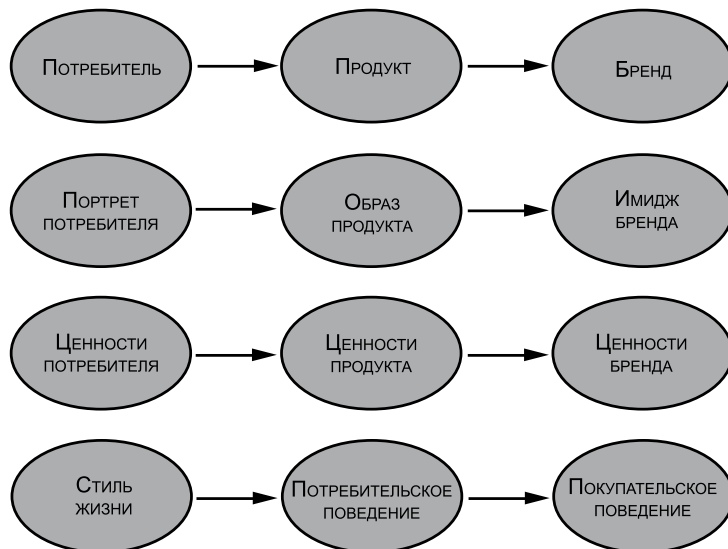


Рис. 39

Соотношение товара, его образа и ценности в брендинге

Элементы структуры жизненного пространства личности как основа для сегментации бренда представлена на рис. 40.

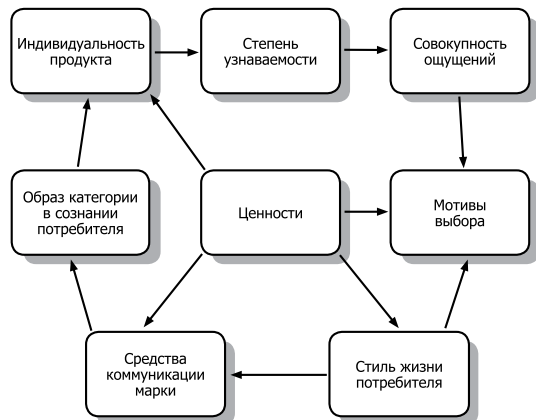


Рис. 40

Элементы жизненного пространства личности в брендинге

Большинство классификаций потребителей, принятых в маркетинговой практике, опираются лишь на отдельные элементы структуры жизненного пространства личности, не рассматривая их в комплексе. Все они имеют определенные ограничения для использования их в брендинге, поскольку игнорируют анализ ценностной сферы.

Создание востребованного бренда должно быть основано на формировании мотивационной среды вокруг него, которая обеспечивается его коммуникативными средствами. Наиболее успешным оказывается тот бренд, коммуникативные средства которого, отражая ценности целевой группы, делают его элементом структуры жизненного пространства личности.

Отделом качественных исследований консалтинговой компании *Workline* на основе богатого эмпирического опыта была разработана методика «Ценностная структура жизненного пространства личности». За период с 2002 по 2004 г. методика была использована в исследованиях, охватывающих 1618 респондентов из различных регионов России. Доход участников исследований колебался от

\$150 в регионах до \$1000 в Москве и Санкт-Петербурге на одного члена семьи в месяц.

На подготовительном этапе для построения списка ценностей использовался метод глубинных интервью, в ходе которых всем без исключения респондентам задавались вопросы относительно значимых для них ценностей и особенностей их стиля жизни. В результате анализа данных был получен перечень, состоящий из 20 значимых для россиян жизненных ценностей.

Затем в процессе работы на основании сетевого анализа текстов и кластеризации полученных от респондентов ценностных высказываний, относящихся к стилю жизни, покупательскому поведению, оценке действительности, были выделены шесть устойчивых потребительских психотипов и описана ценностная структура их жизненного пространства.

Авторами подхода в течение всех этих лет непрерывно велась исследовательская работа в области типологии. Было опрошено огромное количество людей и разработана технология количественной оценки принадлежности аудитории к различным психотипам — с опорой на ценности. В процессе работы были выделены шесть устойчивых типов представителей среднего класса. Различия этих типов носят не социально-демографический, а психологический и поведенческий характер. В результате получилась уникальная технология, которая позволяет позиционировать продукты, товары услуги, бренды на ценностном уровне.

Технология вкратце выглядит так: выделяется приоритетная группа потребителей, принадлежащая к определенному психотипу, анализируются ее ведущие ценности и место продукта/услуги в ценностном поле представителей целевой группы. Для этого в процессе исследований используется проективная методика «Ценности». Результаты ее применения позволяют говорить о шести психографических типах:

- ▣ **интеллигенты** (одухотворенные традиционалисты), для которых важны духовные ценности, возможности самосовершенствования и духовного развития;
- ▣ **обыватели** (нормативные традиционалисты), для которых основные ценности — это семья и дом, общение с родными и близкими, любимыми и друзьями;

- ▣ **независимые** (новаторы), для которых важны прежде всего свобода и независимость;
- ▣ **подражатели** (конформисты), ориентирующиеся на все новомодное;
- ▣ **карьеристы** (целеустремленные прагматики), которые много работают, стремятся к карьерному росту;
- ▣ **гедонисты** (ценители удовольствий), основным вектором потребительской активности которых является получение удовольствий.

Данная типология может быть очень полезной для разработки различных рекламных и маркетинговых кампаний, поскольку позволяет «нащупать» «своего» потребителя, не выделяемого обычными методами социально-демографических показателей. При этом с повышением уровня дохода, как показывает опыт исследований, в любой целевой группе возрастает число представителей таких психотипов, как независимые, карьеристы и гедонисты, а количество подражателей и обывателей сокращается.

Представителей шести означенных психотипов можно сгруппировать на основе направленности векторов их потребительской активности:

- ▣ **традиционалисты:** интеллигенты и обыватели,
- ▣ **новаторы:** независимые и гедонисты,
- ▣ **рационалисты:** подражатели и карьеристы.

Различия между психотипами можно проследить на примере отношения к итальянской одежде: традиционалистами она воспринимается как крикливая, не отвечающая их собственному стилю; новаторами — как оригинальная, молодежная, современная: такую одежду они могут использовать в зависимости от настроения или желаний; рационалистами — как модная, престижная, соответствующая их представлениям об офисной одежде.

Из всего набора ценностей выбранного психотипа выбираются те, которые пересекаются с продуктом, товаром, услугой. Они ложатся в основу ценностного позиционирования бренда. И если послание сделано в соответствии с этим ключом, то адресат моментально воспринимает его как свое, давно существующее, очень понятное и полностью принимаемое.

Как показывает опыт исследований *Workline*, культурно-историческая среда городов накладывает свой отпечаток на приоритеты жизненных ценностей его жителей. В этом

контексте становятся понятными причины преобладания тех или иных психотипов в разных городах нашей страны.

Данная технология легка и понятна, если уметь анализировать свободные ассоциации.

Например, результаты применения технологии 5LP показали, что образ майонеза как категории продукта сформирован на всех возможных пяти уровнях позиционирования:

1) это продукт семейного потребления, который входит в регулярную потребительскую корзину большинства домохозяйств;

2) он обладает уникальными органолептическими свойствами, которые дифференцируют его в ряду других соусов и позволяют представителям целевой группы четко идентифицировать его качество;

3) это привычный, повседневный продукт, многофункциональный как по ситуациям применения, так и по ситуациям потребления;

4) в сознании представительниц целевой аудитории майонез, несмотря на повседневность, обладает такими эмоциональными доминантами, как нежность, пикантность, фривольность, теплота, уют, радость;

5) этот продукт обладает четко сформированными ценностями в глазах представителей целевой группы.

Представители целевой группы воспринимают майонез на ценностном уровне по-разному в зависимости от принадлежности к тому или иному психографическому типу.

▣ Для *обывателей* образ этого продукта олицетворяет стабильность, дом, семью, надежность, уверенность в качестве. Для них это продукт, который всегда должен быть в доме. Они ценят его за сытность, хорошо знакомый вкус, это абсолютно незаменимый атрибут любого застолья.

▣ Для *интеллигентов* майонез — фактически воплощенная традиция. Несмотря на повседневное потребление этого соуса, они ценят его изысканность, утонченность, стиль, благородство.

▣ Для *гедонистов* он несет в себе целый спектр положительных эмоций — от нейтрального («хорошее настроение») через предвкушение («Новый год, приедут гости, ожидание») к удовольствию («праздник, красиво накрытый праздничный стол, праздник живота,

веселье») вплоть до восторга («чудо, восторг») и глубоко личностного отношения («любимый, незаменимый, без него практически невозможно»).

- ▣ *Независимые* ценят этот продукт за его способность стимулировать кулинарное творчество. Дело в том, что он скорее является основой для кулинарных экспериментов, в то время как соусы, как правило, ориентированы на применение в конкретных ситуациях.
- ▣ Для *карьеристов* майонез воплощает экономию времени.
- ▣ Для *подражателей* этот продукт олицетворяет мощь, потому что они воспринимают майонез как своеобразную кулинарную «палочку-выручалочку», которая всегда должна быть в доме.

Одни и те же преимущества продукта могут быть в одинаковой степени важны и интересны представителям всех психотипов, но понимать их представители различных психотипов будут исходя из своей системы ценностей. Например, водка «Гжелка традиционная».

- ▣ Для *обывателей* традиционность означает, что ее вкус привычен, не сулит никаких неожиданностей, ее можно пить без всякого риска.
- ▣ Для *интеллигентов* название водки (обыгрывается вид) служит отсылкой к историческим российским винно-водочным брендам (Смирнов, Шустов), поэтому, отдавая дань традиции, они испытывают чувство приобщения к истории.
- ▣ Для *карьеристов* традиционность имеет меньшее значение, однако такое качество продукта может служить доказательством, что потребитель обладает сложившимся, устойчивым положением в обществе, что он — солидный человек, не гонящийся за сиюминутными новшествами, позволяет отмежеваться от нуворишей.
- ▣ *Гедонисты* и *независимые* едва ли расценивают традиционность как достоинство, однако и в их глазах эта характеристика продукта может быть привлекательной: они ощущают аромат старины, получая таким образом дополнительное удовольствие (гедонисты), или создают и усиливают контраст со своим стилем жизни.

Новаторская марка также может обладать притягательностью как для независимых и гедонистов, так и для традиционно ориентированных потребителей — интеллигентов

и карьеристов. В качестве примера можно рассмотреть iPod — mp3 плеер производства компании *Apple*:

- ▣ Для *карьеристов* эта марка служит признанием их устойчивого имущественного (а, следовательно, и социального) статуса, их умения ориентироваться в мире современных технологий, высокого профессионального уровня.
- ▣ Для *интеллигентов* обращение к этой марке означает приобретение новых знаний и дополнительных возможностей в познании мира.
- ▣ *Гедонисты*, скорее всего, будут привлечены новыми возможностями, которые предоставляет техника более высокого уровня.
- ▣ Для *независимых* имеют силу все перечисленные выше достоинства и к тому же некоторая доля удовольствия от того, что «утерли нос Биллу Гейтсу».

Что первично — концепция позиционирования или легенда, стоящая за маркой?

Ситуацию, при которой вначале разрабатывается концепция марки, а потом принимается решение «а кого она может привлечь?», едва ли можно себе представить. Теоретически построение бренда должно начинаться с определения целевой аудитории, составления портрета потенциального потребителя. При разработке концепции желательно максимально четко отдавать себе отчет — как именно данная марка будет воспринята потребителями, принадлежащими к различным психотипам, соответствие каким именно ценностям будет наиболее привлекательным. Впрочем, возможны ситуации, когда успешная марка начинает жить собственной жизнью и, в конечном итоге, перевешивает: меняется концепция марки, меняется позиционирование, но марка остается.

К примеру, автомобиль *Volkswagen* создавался как первый немецкий автомобиль, доступный каждому. Название полностью соответствовало концепции — «народный автомобиль», его стоимость соответствовала покупательской способности населения, а имя марки апеллировало к патриотическим чувствам немцев. Таким образом, это был стопроцентно немецкий автомобиль (производства Германии), предназначенный для слоев населения с невысоким доходом. В сегодняшнем мире *Volkswagen* давно уже не воспринимается как автомобиль стопроцентно

германского производства, символизирующий возрождение страны, а о его «народности» и общедоступной цене вспоминают преимущественно в ироническом ключе.

Модный дом Диора появился после Второй мировой войны. Стил *new look* полностью соответствовал потребительским ожиданиям: люди устали от войны, от военной униформы, от вынужденного стиля «унисекс», поэтому подчеркнута женственные и абсолютно непрактичные силуэты моделей Кристиана Диора оказались востребованы.

Разработка нового бренда — это фактически создание нового стиля жизни (или корректировка существующего), поэтому для того, чтобы легенда марки была адекватно воспринята потребителями и оказалась для них привлекательной, необходимо, чтобы эта легенда соответствовала концепции бренда, а концепция должна быть актуальной для целевой группы.

ЛОЯЛЬНОСТЬ К БРЕНДУ

Как известно, согласно маркетинговому варианту закона В. Парето, 20% постоянных клиентов обеспечивают до 80% сбыта. Поэтому стратегической задачей бренда является всемерное укрепление связей между производителем (брендом) и покупателем, т. е. лояльности.

Лояльность — это решение о регулярном потреблении того или иного товара или услуги (осознанное или неосознанное), выражающееся через внимание или поведение.

Как поведенческий навык лояльность возникает в связи с тем, что потребитель воспринимает *все* выгоды, предоставляемые брендом: функциональные, имиджевые, качественные. Лояльность к бренду возникает тогда, когда бренд становится для потребителя чем-то большим, чем просто набор функциональных характеристик.

- ☐ «Мерседес» — это не просто средство передвижения, это...
- ☐ СПбГУ — это не просто высшее учебное, это...
- ☐ Государственный Эрмитаж — это не просто музей, это...

На месте многоточия после слова «это» должно следовать продолжение в виде рассказа (легенды, «волшебной истории»).

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Главной целью достижения лояльности к бренду является формирование большей ценовой эластичности и, как следствие, возможность продавать по более высоким, *премиальным ценам* (*premium price*). Сильный бренд всегда символизирует для своих покупателей ценности гораздо более значимые и глубокие, чем назначение и качество товара, услуги.

Так, в Санкт-Петербурге стоимость питьевых минеральных вод в рознице при практически равной себестоимости производства, упаковки, транспортных расходов и т. д. колеблется в пересчете за 1 литр почти на порядок: 96 руб. «Перье» (Франция), 38 руб. «Боржом» (Грузия), 18 руб. «Нарзан» и 12 руб. «Ессентуки» (Россия).

Такая ценовая эластичность дает возможность считать брендинг эффективной формой неценовой конкуренции. При этом покупатели готовы к ценам на «любимые» товары, превышающие цены ближайших конкурентных товаров. Так, 72% покупателей утверждают, что готовы заплатить за любимый бренд на 20% больше, 50% покупателей — на 25%, 30% покупателей — на 40%. Это показывает материальную выгоду, получаемую владельцем бренда, и подчеркивает необходимость заботы о лояльных покупателях.

Лояльность покупателя к бренду дает возможность усиления конкурентоспособности товара (услуги). Современный рынок характеризуется насыщенностью однотипными товарами и услугами, что заставляет конкурентов прибегать к активному маркетингу, мощному рекламному давлению. При этом исследования, проведенные в странах с рыночной экономикой, показывают, что 20% постоянных (лояльных) покупателей обеспечивают до 80% объема сбыта фирмы, т. е. покупательская активность постоянных покупателей в 3–4 раза превышает активность т. н. «равнодушных» покупателей. По различным подсчетам затраты на удержание лояльных покупателей в 5–10 раз меньше, чем на привлечение новых или «переориентацию» лояльных покупателей других брендов. Считается, что рост степени лояльности покупателей на 5% может привести к увеличению прибыли фирмы на 100%, а в ряде сегментов рынка увеличение лояльности на 2% приводит к снижению издержек на 10%.

Наличие прочной связи между покупателем и брендом, сложившейся в благоприятные для бизнеса периоды, при усилении давления со стороны внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность товара (макроэкономическая ситуация в стране, отрасли, цены на энергоносители, налоги, таможенное законодательство и т. п.), удерживает лояльных клиентов гораздо дольше, чем сами товары. Без рекламной поддержки бренд удерживает покупателя на протяжении 6–10 периодов (покупок), обычный товар теряет объемы продаж через 2–3 периода. Сильный бренд в портфеле фирмы дает возможность устранять последствия кризиса легче и быстрее, чем просто функциональный товар или услуга.

Таким образом, лояльность потребителей дает возможность владельцам бренда:

- ▣ продавать свои товары по более высоким (премиальным) ценам;
- ▣ сохранять лояльных потребителей при усилении конкуренции;
- ▣ удерживать свои позиции при кризисных явлениях.

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Быстрый и легкий выбор товара. У клиента вызывает раздражение отсутствие товара, но еще большее раздражение вызывает его изобилие. Бренд, сформировавший у потребителя устойчивое представление о своих функциональных качествах и социальных ценностях, снимает проблему выбора товара, особенно в настоящее время.

Подтверждение ценности. «Встречают по одежке». Приобретая бренд, покупатель присоединяется к коннотативным значениям, закрепленным за этим товаром (услугой) в сознании самого покупателя и социального окружения. Так, покупая фирменный шарф футбольного клуба «Зенит», покупатель приобретает не средство защиты от холода или нечто эстетическое — он становится «своим» среди болельщиков этой команды. Шарф «дает» ему право после победы «бренда» чувствовать, что «и я этой силы частица». Закрепленные за брендом социальные ценности позволяют ассоциировать себя с социальной значимой группой, в то же время производя впечатление на окружающих, укрепляя уважение к себе.

Длительная история бренда, его основательность — «изготовлено по старинным русским (немецким, китайским,

бабушкиным) рецептам» — также вносит в потребительское поведение впечатление стабильности, уверенности в правильности выбора товара (услуги, фирмы), уменьшение риска.

Преимуществом для потребителя становятся:

- ▣ быстрота и легкость выбора и покупки;
- ▣ подтверждение жизненных ценностей покупателя, его индивидуальности;
- ▣ возможность успешно взаимодействовать со значимой для покупателя социальной группой;
- ▣ ощущение стабильности, снижения риска.

Эти преимущества дают лояльному потребителю следующие психологические установки:

- ▣ «я потребляю и буду потреблять этот товар»;
- ▣ «я готов платить больше именно за этот товар»;
- ▣ «я готов искать этот товар»;
- ▣ «я буду рекомендовать этот товар другим потребителям».

Функции бренда по отношению к потребителю можно сформулировать следующим образом (табл. 20).

Потребительские функции бренда

Таблица 20

Функция бренда	Потребительская выгода
Идентификация	Четко сформулированное предложение, возможность быстро идентифицировать нужный товар
Практичность	Экономия времени и сил при покупке товаров одного вида
Гарантия	Уверенность в качестве, независимо от того, где и когда вы покупаете этот товар или услугу
Оптимизация	Уверенность, что вы покупаете лучший товар в данной категории, который является лучшим средством для решения ваших проблем
Индивидуализация	Подтверждение вашего Я-образа, который вы демонстрируете окружающим (социальное Я)
Преимственность	Чувство удовлетворенности от знакомства и тесной связи с брендом, который вы покупаете много лет
Гедонистическая	Удовлетворенность, связанная с привлекательностью бренда, его фирменным стилем, коммуникациями
Этическая	Удовлетворенность, связанная с социальным поведением бренда

СТЕПЕНЬ ЛОЯЛЬНОСТИ

Степень лояльности к бренду определяется тем, насколько данная торговая марка (ТМ) «углубилась» в сознание конкретного потребителя. Степень лояльности можно разделить на четыре категории: **глубокая преданность, приверженность, легкое предпочтение, полное безразличие** к ТМ. Следовательно, всех потребителей на рынке конкретного продукта также можно классифицировать следующим образом.

1. Лояльные потребители этого бренда. Изучая их, можно четко определить свой целевой рынок и сильные стороны продукта.

2. Непостоянные потребители этого и конкурентных брендов:

- покупатели с определенной лояльностью (самая быстрорастущая категория покупателей, отдает предпочтение двум-трем маркам). Изучение данной категории дает возможность очень точно определить своих конкурентов и более четко позиционировать свой товар по отношению к конкурентам;
- покупатели с непостоянной лояльностью (предпочитающие то одну, то другую марку). Изучение такой категории дает возможность определить слабые стороны маркетинга фирмы и внести коррективы;
- покупателей без определенной лояльности привлекают распродажи или желание купить что-либо новое. Изучение данной категории дает возможность введения инноваций в маркетинг фирмы.

3. Потребители, не знакомые с этим брендом, представляют большой интерес, так как для их привлечения требуется гораздо меньше затрат, чем на изменение «ориентации».

4. Лояльные потребители других брендов. Эта категория покупателей дает представление о преимущественных характеристиках конкурентного товара, маркетинга конкурента.

Таким образом, существует три основных направления работы по поддержанию и расширению числа лояльных потребителей:

- ▣ постоянная поддержка лояльных покупателей,
- ▣ привлечение тех, кто непостоянно лоялен или нелоялен вообще,

- ▣ активное информирование тех, кто незнаком с этим брендом.

Потребительский опыт определяет степень лояльности покупателя к бренду, т. е. те «границы», в рамках которых клиент будет сохранять приверженность к данной торговой марке, фирмам.

Степень лояльности пропорциональна «ширине» границ, внутри которых марка может видоизменяться по различным показателям (например, изменение цены), и обратно пропорциональна степени требовательности и критичности потребителя по отношению к данной марке (например, в массовой культуре фанаты поп-звезд «прощают» своему кумиру и пение под фонограмму, и публичные скандалы).

Степень лояльности к торговой марке определяет такую важнейшую характеристику, как *рыночная стоимость бренда (brand asset)*. При расчете данной характеристики необходимо учитывать:

- ▣ как часто продается бренд по сравнению с аналогичным «просто функциональным» товаром;
- ▣ какому количеству потребителей продается бренд по сравнению с аналогичным «просто функциональным» товаром;
- ▣ насколько дороже продается бренд по сравнению с аналогичным «просто функциональным» товаром.

При изучении потребительской лояльности к бренду учитываются:

- ▣ рациональные убеждения «уверен, считаю»;
- ▣ эмоциональные оценки «нравится — не нравится»;
- ▣ конкретные действия «пробовал, куплю, покупаю».

Получение информации по аспектам «потребитель-бренд» проводится путем различных форм опроса целевой аудитории. Это могут быть: работа с фокус-группой, личные интервью, опросы по телефону, почте, в местах покупки и т. д.

Рациональное отношение к бренду (знание, мнение) выявляются с помощью:

- ▣ спонтанной осведомленности (без подсказки);
- ▣ упоминания первым (top-of-mind);
- ▣ наведенной осведомленности о бренде (подсказка), в том числе:
 - выбор из списка;
 - выбор из набора упаковок;

- выбор из набора логотипов;
- знание и правильная интерпретация рекламы (ТВ, радио, печать, наружная, PR-акции и т. д.);
- знания, влияющие на покупку (пробная / повторная / регулярное потребление).

Эмоциональное отношение к бренду (чувства, степень удовлетворения) выявляется следующим образом:

- ▣ характер эмоционального отношения (свободная форма / выбор из списка):
 - выбор и покупка товара;
 - использование товара;
 - обслуживание товара, ремонт;
- ▣ поведенческие отношения (измерение, мотивация, действия):
 - опробование товара;
 - участие в промоушн-акциях;
 - намерение попробовать;
 - совершение пробных покупок;
 - повторные покупки;
 - намерение повторных покупок;
 - совершение повторных покупок;
- ▣ регулярное потребление:
 - частота покупок;
 - для кого покупается товар;
 - обычное место покупки;
- ▣ степень лояльности к бренду:
 - безразличие / предпочтение / приверженность / преданность;
 - «покупаю только эту марку»;
 - любимая марка;
 - «рекомендую другим»;
 - степень доверия марке;
- ▣ переключение на другие марки:
 - условия переключения (цена, качество, сервис, условия покупки и т. д.);
 - ассортиментные альтернативы;
 - ценовые альтернативы;
 - мотивы переключения.

Для оценки *степени удовлетворения потребителей* (Customer Satisfaction Index, CSI) от покупки и использования товара существует американская методика (ACSI) и европейская (ECSI).

Европейский индекс рассчитывается по 100-балльной шкале согласно методике Европейского фонда управления качеством (EFQM). Европейский индекс оценивает отдельно две характеристики:

- ▣ потребительскую удовлетворенность, которая включает в себя имидж бренда, ожидания клиента, восприятие им качества товара и его цены;
- ▣ лояльность к бренду, включающую субъективно оцениваемую ценность марки и готовность ее выбора при более высокой цене.

В процессе изучения степени удовлетворенности изучаются следующие факторы:

- ▣ взаимосвязь между удовлетворенностью и приверженностью, т. е. степенью готовности клиента поменять марку;
- ▣ взаимосвязь между отношением к марке и ее потреблением;
- ▣ факторы, которые потребители считают определяющими лояльность к бренду по степени их важности;
- ▣ зависимость между осведомленностью о марке и степенью ее потребления;
- ▣ взаимосвязь между знанием, потреблением и предпочтением.

Чтобы точнее измерить степень потребительской лояльности к бренду, применяется метод *парных альтернатив*. Суть его заключается в том, что создается фокус-группа, а затем каждый из представителей целевой аудитории выбирает из двух предъявленных торговых марок одну при условии всех равных параметров (цена, упаковка, сервис и т. д.). Можно предъявить 3–4 пары. После обработки всех возможных вариантов определяется реальное пространство альтернатив потребителя — *корзина брендов* (brand basket) и рейтинг каждой марки.

Вместе с тем в реальных условиях, когда большинство факторов, влияющих на лояльность к бренду, у различных товаров различно, самым удобным параметром для изучения является *цена товара*. При изучении лояльности по методу ценовой альтернативы базовым вопросом становится следующий: «На сколько рублей (%) марка А должна стоить больше, чтобы вы предпочли ее марке Б?»

ПРИЧИНЫ ПЕРЕКЛЮЧЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА ДРУГИЕ МАРКИ

Как было сказано выше, лояльность к бренду находится в рамках границ определенных параметров, выход за которые побуждает, а иногда и вынуждает потребителя сменить марку. К таким причинам относятся:

- ▣ длительное отсутствие товара в местах продаж;
- ▣ повышение цены;
- ▣ нерегулярность наличия товара в конкретном месте продаж;
- ▣ снижение или нестабильное качество товара;
- ▣ невыполнение обещаний, марочного контракта;
- ▣ недостаточный ассортимент, малый запас товара;
- ▣ низкое качество сервиса, ремонта;
- ▣ слабое противодействие конкурентам (реклама, промоушн) и др.

Главной причиной принято считать отсутствие товара. Клиент может какое-то время использовать товары-заменители, но при стабильных перебоих в поставках он переключается на другие марки. Поэтому важнейшей задачей фирмы является создание и реализация *Программы приверженности бренду*, т. е. создание устойчивого предпочтения одного бренда по отношению к конкурентным маркам.

К причинам, побуждающим лояльность потребителя к бренду, относятся:

- ▣ отсутствие аналогичного конкурентного товара;
- ▣ отсутствие принципиальных различий между товарами;
- ▣ стремление избежать риска;
- ▣ высокая стоимость переключения — новая система обслуживания, необходимость обучения, новые поставщики и т. п.;
- ▣ пакетное решение — сам бренд чем-то хуже аналогичного конкурентного товара, но он предлагает весь пакет решения проблем клиента;
- ▣ активная стимуляция клиента поставщиком товара (бонусы, кредит, подарки, личные связи).

Для поддержания и развития лояльности клиентов различные фирмы разрабатывают свои программы, ориентированные на конкретные категории реальных

и потенциальных покупателей. Так, по результатам кластерного анализа компанией «КОМКОН» 35 высказываний покупателей по 100 товарным группам было выявлено 6 групп потребителей по степени лояльности и отношению к брендам:

- ▣ активные:
 - охотники за маркой («где мне предложат мою марку?»);
 - охотники за ценой («где мне предложат самую низкую цену?»);
 - охотники за промоушн («где какие скидки?»);
- ▣ пассивные:
 - лояльные («марка, которой я доверяю»);
 - торгующиеся («самое дешевое — не товар, а способ решения проблемы»);
 - безразличные («может куплю, а может и нет»).

Задачи фирмы — удержание лояльных клиентов и привлечение новых покупателей — решаются двумя способами:

- ▣ созданием и поддержанием причин, формирующих лояльность клиента;
- ▣ поиском новых форм и методов привлечения и переключения потребителей.

Для этого создаются программы формирования и поддержания лояльности покупателей, которые содержат элементы планов по стимулированию сбыта для конечных потребителей.

Они включают:

- ▣ распространение образцов, купоны;
- ▣ дисконтные карты, скидки за количество;
- ▣ демонстрация товаров, презентации, дегустации;
- ▣ сезонные распродажи, подарки и премии;
- ▣ конкурсы, лотереи, игры;
- ▣ «объемные предложения»;
- ▣ поздравления с общими праздниками, а при наличии данных — с личными датами потребителей;
- ▣ изучение привычек, индивидуальных склонностей постоянных клиентов (особенно в гостиничном, туристическом бизнесе);
- ▣ создание проектов семейной, «пожизненной» лояльности.

Так, компания «Вимм-Билль-Данн», создавая первый российский бренд серии продуктов для детей «Рыжий Ап», ставит сверхзадачу: бренд «Рыжий Ап» — мостик к «взрослому» потреблению всей продукции компании, как соковой, так и молочной. Поэтому аналогичный прием компания использует и в рекламе молока «Домик в деревне» (слоган «Чик-трак, я в домике»).

«Рыжий Ап» создает целый мир, в который вовлекает и детей, и их родителей. Большое количество маркетинговых ходов (журнал «Рыжий Ап», промо-акции — «Новогодние приключения Рыжего Апа», главный приз — поездка в Диснейленд, плакаты, баннеры и т. д.) не только продвигают продукты компании, но и с детских лет воспитывают лояльную аудиторию.

Вторым шагом в этом направлении можно считать другой по содержанию, но аналогичный по смыслу маркетинговый ход — телевизионная игра «Последний герой», спонсируемая компанией и рассчитанная на молодежную аудиторию.

8.8. БРЕНДИНГ, РЕКЛАМА И PR

Будучи мифом по своей сути, бренд не может быть создан только с помощью рекламы, которая нужна для поддержания уже созданного бренда. Сначала должна быть создана и рассказана «волшебная история о магическом артефакте». И она должна привлечь к себе внимание. В этом плане *брендинг* как создание и продвижение конкретного бренда состоит из нескольких этапов:

1. Выбор целевой аудитории.

2. Характеристика этой социальной группы — прежде всего, с точки зрения проблем и ожиданий (чаяний) ее представителей.

3. Формулировка *мессиджа* — описания содержания бренда, т. е. собственно самой «волшебной истории о магическом артефакте, обладание которым способно реализовать мечты».

4. Программирование публицити, т. е. обеспечения известности и узнаваемости, включая серию событий, привлекающих внимание СМИ и общественности, и в которых конкретизировалась и подтверждалась бы «волшебная история».

5. Подкрепление программы публицити PR-действиями, доводящими до целевой группы и общественности информацию о:

- успешности товара как «магического артефакта»;
- его уникальности;

- его популярности («это модно»);
- его достоинствах («это лучшее»).

Сначала должна быть создана и рассказана «волшебная история о магическом артефакте». И она должна привлечь к себе внимание.

Это обстоятельство важно подчеркнуть, потому что довольно часто процесс формирования и продвижения брендов (брендинг) связывается исключительно с рекламой. Когда речь заходит о маркетинговой программе, то первая мысль многих менеджеров — о рекламе: где ее размещать и сколько денег надо на это выделить. И решение о запуске нового бренда принимается в зависимости от стоимости рекламной кампании. Профессионалы рекламного бизнеса зачастую отводят PR второстепенную роль, связывая PR исключительно с пропагандой и кризисными ситуациями.

Подобный подход не только принципиально неверен — его реализация чаще всего приводит к непомерным и совершенно непродуктивным тратам немалых средств. Большинство компаний тратит на рекламу слишком много на этапе создания бренда, когда деньги надо вкладывать в PR, и слишком мало, когда бренд уже сложился и нуждается в рекламной поддержке.

Дело в том, что средствами рекламы создать бренд невозможно. Эта задача решается преимущественно средствами PR. Реклама же способна только обеспечивать и поддерживать уже созданный бренд, напоминать о нем. Кто станет обращать внимание на рекламу нового неизвестного бренда? С какой стати кто-то поверит этим призывам? Агрессивная реклама вызывает естественное психологическое сопротивление, да и вообще потребитель относится к рекламе с известной долей скепсиса и иронии, по крайней мере, безоговорочного доверия он к ее громким заявлениям не испытывает. Рекламное сообщение воспринимается как односторонне предвзятое, самовлюбленное и служащее интересам компании, а не потребителя. Опросы населения во всем мире показывают, что рекламисты — одна из профессий, вызывающих наименьшее доверие, уступая в этом плане, например, медсестрам в 8 раз.

Реклама — это голос продавца. Поэтому с точки зрения потребителя она изначально необъективна, у покупателя

нет возможности самостоятельно проверить достоверность того, в чем его так стараются убедить в купленное время купленные артисты и купленные дизайнеры. Реклама может даже настораживать. Как можно отнестись к рекламе «За качество отвечаю!» или «Наши продукты абсолютно безопасны»? Не иначе как кто-то отравился их продукцией — иначе зачем бы они стали делать такую рекламу!

Доверие к рекламе возникает только на основе известности, рекомендации. И пока новый бренд не получит такую рекомендацию, активная реклама будет непродуктивна. Образно выражаясь, реклама не способна разжечь костер, но она может не дать пламени потухнуть.

Рекламная кампания должна следовать за PR как по срокам, так и по тематике. Начинать ее следует только после того, как достигнуты цели PR, а ее тематика должна соответствовать образам и представлениям, которые сформированы у потенциальных потребителей средствами PR. И рекламную кампанию — вещь достаточно дорогостоящую имеет смысл начинать только ради очень перспективного бренда. Нужна ли реклама печатных машинок «Украина» в век персональных компьютеров?

Навязчивая и массивная реклама приедается и перестает замечаться, как привычны и незаметны обои в нашей спальне. Перенасыщенность СМИ рекламой вызывает идиосинкразию, отторжение, эмоциональное раздражение и протест. Чем активнее реклама старается попасться на глаза, тем активнее люди ее избегают или вырабатывают на нее стойкий иммунитет. В наши дни реклама все более становится односторонним посланием, если не гласом вопиющего в пустыне. В лучшем случае — поводом для анекдотов.

В настоящее время реклама во многом утратила свою первоначальную информативную функцию и превратилась в самодостаточное искусство. Такое происходило и происходит со многими сферами деятельности. Поэзия с появлением письменности и печати утратила свое функциональное назначение мнемотехнического средства устной трансляции предания и превратилась в искусство. Живопись с появлением дагерротипа и фотографии утратила свое значение фиксирования изображения и стала чистым, даже беспредметным искусством. У нас на глазах

искусством стало граффити, первоначально — средство выражения подросткового протеста и агрессии.

Обычно с превращением конкретного вида деятельности в самодостаточное искусство, в средство самовыражения автора стоимость продуктов этой деятельности возрастает, становится несопоставимой со стоимостью материальных издержек. Грубо говоря, вздутые цены — один из верных признаков того, что данная область человеческой деятельности превратилась в искусство. При этом, кстати, стоимость произведения искусства зависит главным образом опять-таки от известности автора или произведения, а вовсе не от того, как их рекламировали аукционеры.

Как лошадь в современном развитом обществе стала не средством передвижения, а роскошью, престижным символом социального статуса (в современной Америке бизнес, связанный с лошадьми, приносит доход больший, чем железнодорожный транспорт), так и реклама становится предметом роскоши.

Нынешняя реклама потому и стоит так дорого, что перестала быть средством, способным приносить прагматичную пользу. Она повторяет путь живописи, поэзии, музыки. Более того, реклама — величайшее искусство нашего столетия.

Ежегодно проводятся фестивали рекламы, на которых респектабельные жюри отбирают победителей и присуждают призы по множеству номинаций. Телекомпании собирают коллекции рекламных роликов и посвящают им специальные программы. В экспозициях многих крупных музеев мира есть разделы, посвященные рекламе, и представительные коллекции наружной, печатной и телевизионной рекламы.

Более того, рекламщики очень гордятся «креативом» рекламных акций и кампаний. На профессиональных конкурсах оценивается отнюдь не рост объемов продаж или другие критерии эффективности рекламы, а именно креатив, творческий подход, «объем разговоров», вызванных рекламой. Похоже, что рекламисты — как истинные художники — и работают теперь, уже больше ориентируясь на возможные престижные призы и премии на фестивалях и конкурсах, а отнюдь не на решение маркетинговых задач клиентов.

Реклама *Nike* с ее слоганом «Just do it!» («Сделай это!») имела максимальный «объем разговоров». Эта фраза вошла в лексикон почти каждого подростка. Но доля рынка спортивной обуви, принадлежащая *Nike*, за четыре года упала с 47 до 37%, а стоимость акции *Nike* с \$75 до \$56.

Ролики «Что делать?» в рамках рекламной кампании классического пива «Будвайзер» получили больше наград, чем любая другая кампания за всю историю рекламы. Через год создатели этого ролика из рекламного агентства DDB вновь получили Гран-при на фестивале в Каннах с пародийным роликом для того же «Будвайзера». Но эти ролики не привели к росту продаж «Будвайзера». Более того, соответствующие объемы упали более чем на треть, и «Будвайзер» уступил позиции пиву «Бад-лайт». Но призов за рекламу «Бад-лайта» не получил никто.

Нынешние рекламисты большей частью тратят силы и средства не на то, чтобы сделать интересным продукт, а на то, чтобы сделать интересной рекламу. Получается, что они уже не продают товар потребителю — они продают рекламу своему клиенту.

Креативность — это последнее, что нужно бренду, уже завоевавшему своего потребителя. А вот PR необходима креативность, новизна и оригинальность. Самый верный и эффективный путь формирования нового бренда — создать новое понятие, новый образ, новый миф, а это требует максимально творческого подхода.

Главное в современном бизнесе — не реклама и даже не продукт, а образ товара, и весь вопрос в том, как добиться того, чтобы у потенциального покупателя сложился благоприятный образ товара и его производителя. За рекламой не числится сколько-нибудь заметных успехов в решении этого вопроса. Реклама не может изменить сознание потребителей, она не может заменить бренд, уже существующий в сознании потребителя, новым брендом. Она может успешно взаимодействовать лишь со сложившимися в сознании людей представлениями, она может развить эти представления — не больше, но и не меньше. «Кока-колу» пьют не потому, что в ее рекламе что-то происходит с белыми медведями, а «мерсы» покупают не потому, что на их рекламе черепахи.

Эффективный брендинг предполагает создать на рынке, т. е. в сознании потенциального потребителя, новую нишу и стать в ней первым. При этом необходимо убедиться, что существуют достаточные стимулы для перехода покупателей от привычного старого к новому. Сказать это легко — сделать очень трудно. Вся респектабельная маркетинговая наука предостерегает от таких действий. Первый вопрос, который обычно задает специалист по маркетингу: «А каков размер рынка?» Для нового бренда, для новой ниши размер рынка равен нулю.

В случае брендинга начинать надо со следующих вопросов: «Какую новую нишу можно создать на уже плотном рынке? Нужна ли она потребителям? Как убедить их воспользоваться новым видом товаров или услуг?» И вот если вам удастся создать новую нишу, стать в ней первым и найти мощный стимул для потребителей, то можно не сомневаться, что рекламная тусовка тут же заявит к вам и предложит помощь.

Все серьезные успехи и прорывы на рынке последнего времени были достигнуты с помощью PR, а отнюдь не рекламы. Вот наиболее яркие и известные примеры: *Walmart*, *Microsoft*, *Yahoo!*, *Amazon.com*, *Body shop*, «Гарри Поттер», *PlayStation*, *Oracle*. *Wal-mart* стала крупнейшей в мире розничной сетью, практически не тратясь на рекламу.

Главное отличие PR от рекламы состоит в использовании независимых от производителя источников информации. С ростом объемов и агрессивности рекламы люди становятся подозрительны и осторожны. Они обращаются за советом и информацией к независимым авторитетным источникам. Люди больше верят информации, которую получают не в рекламное время и на рекламных площадях СМИ, а новостным материалам, мнению экспертов, знаменитостей, своих друзей, наконец, самим себе. Все это для современного человека — островки объективности в море предвзятости и ангажированности.

Сталкиваясь с рекламой, человек думает: «Если бы то, о чем говорят эти ребята, было правдой, то я об этом обязательно знал бы». Поэтому, чтобы реклама была эффективной, ей необходимо предварительное подтверждение, чтобы человек уже знал об этом из независимых источников, желательно авторитетных для него.

Вот несколько поучительных примеров.

Компании *Microsoft* нет тридцати лет, тем не менее, ее бренд стоит сейчас \$65 млрд и стал вторым в мире, уступая только *Coca-Cola*. В мире есть компании, намного опережающие ее своими размерами, но до масштабов бренда *Microsoft* им далеко. Успех был достигнут не за счет рекламы. Бренд созданной с нуля фирмы был обеспечен тем вниманием, которое уделили СМИ продуктам компании: MS DOS, Windows 95/98/NT/2000/XP, Word, Excel, PowerPoint. Попутно внимание СМИ к персоне компании сформировало мощный персональный бренд Билла Гейтса.

Аналогична история бренда Linux, который не рекламировался вообще, поскольку изначально никому не принадлежал. Linux — открытый источник программного обеспечения, который можно получить совершенно бесплатно и приспособить к потребностям пользователя. Сыграли свою роль почти стопроцентное признание этого бренда специалистами в области высоких технологий, а также безуспешные попытки *Microsoft* хоть как-то очернить создателей Linux.

Защита окружающей среды, экологическое движение в сознании подавляющего большинства людей ассоциируются с брендом *Greenpeace*, создание которого — целиком заслуга ярких публичных акций, проводимых по всему миру этой неправительственной организацией.

В информационном обществе победу или поражение определяет общественное сознание. А поскольку в его формировании ключевую роль играют СМИ (включая Интернет), то, если битва за благосклонность публики проиграна в СМИ, то она проиграна и на рынке.

Для старта раскрутки бренда иногда достаточно одной благосклонной фразы в статье или телепередаче, упоминания в выступлении популярного политика или звезды кино или эстрады. Их можно будет бесконечное число раз использовать в различных публикациях и передачах, цитируя и ставя на самое видное место.

Бренд *Polaroid* был создан в считанные часы — как только фирма *Polaroid* продемонстрировала мгновенную фотографию, доктор Лэнд и его новая камера попали на обложку журнала *The Time*, а информация о них попала в новостные программы общегосударственных телеканалов и практически всех местных СМИ.

Бренд *Хегох* также возник практически сразу после демонстрации нового копирующего аппарата и последовавших публикаций, в которых обсуждалась новинка.

Важно сразу продемонстрировать собственную уникальность. В этом плане комичны попытки Гуманитарного университета профсоюзов (Санкт-Петербург)

позиционировать себя как «Русский Гарвард». Чтобы соперничать с Гарвардом, не надо быть таким, как Гарвард. Надо быть другим: МТИ, Стенфордом, Бауманкой, Плехановкой... Для этого просто надо быть в чем-то лидером. Келлог — Высшая школа бизнеса Северо-Западного университета — не «Гарвард Иллинойса», а лидер в сфере маркетинга, первая высшая школа по подготовке маркетологов. Танеберд (Высшая школа международного менеджмента) тоже не «Гарвард Аризоны», а лидер в подготовке специалистов по международному менеджменту.

В этой связи все большие сомнения вызывает популярная идея «зонтичного бренда» — линии товаров различных марок, объединенных общим брендом. *Toyota*, раскручивая *Lexus*, не апеллировала к другим собственным уже раскрученным брендам. В отличие от «Балтики», номерами обозначившую свои сорта пива, *Bravo International* позиционировало свои сорта отдельными брендами: «Бочкарев», «Охота», «Толстяк»... И выиграло.

Новой и оригинальной должна быть не реклама, уникальным должен быть товар — продукт или услуга.

Подобно насморку, бренд лучше всего передается при личном контакте. Нужны общение потребителей, события, сообщения о которых попадают в прессу и на ТВ, становясь частью обыденной текущей жизни. Первый в мире бренд электротоваров *General Electric* основан в 1892 г., *Mercedes-Benz* — в 1885, коньяк *Remi Martin* — в 1724.

Поэтому, все-таки, чаще всего, создание бренда — долгая и кропотливая работа. Репутация завоевывается не сразу. *Wal-mart* начинал медленно, используя традиционные технологии PR, принятые в малых городках: карнавалы и парады с оркестрами, конкурсы стихов и пение колыбельных. Зато компания *Volvo*, в 1959 году первой установившая ремни безопасности, даже теперь пользуется славой самой безопасной и надежной модели. PR, в отличие от рекламы, добивается долговременного эффекта. Никакая креативная и агрессивная реклама западных брендов не смогла вытеснить у российских потребителей и даже жителей бывшей ГДР привычные бренды пищевой продукции, сигарет. В результате новые производители были вынуждены подстраиваться под эти старые бренды.

Собственно, именно такова история наиболее известных брендов в сфере культуры (Лувр, Эрмитаж, Мариинка, Л. Н. Толстой...)

PR-стратегия брендинга в самом общем виде довольно проста:

- ▣ создание своим товаром новости, события, вызывающего интерес общественности и СМИ;
- ▣ не спешить, не форсировать события — лучше постепенно стать непререкаемым фактом бытия, чем сгореть однодневкой;
- ▣ тщательно поработать с персоналом, потому как именно он является лицом и голосом бренда для потребителей;
- ▣ придумать новое название.

Только после этого можно и нужно думать о рекламе. Нельзя останавливаться после раскрутки, повторяя ошибку «Балтики». Реклама необходима бренду как его страховка и напоминание о нем. Реклама *Coca-Cola* не столько привлекает новых потребителей, сколько закрепляет старых, как бы подтверждая их самодовольство: «Ты — молодец! Ты все делаешь правильно!» Лучшие рекламные проекты устроены по принципу: «Я это знал, но хорошо, что вы напомнили».

Бренд должен быть в некоторой степени эпатажным, привлекающим к себе внимание, создающим новостные поводы, события, в которых принимают участие известные люди (политики, деятели искусства, религиозные деятели и т. д.).

Блестящим примером брендинга в отечественной сфере культуры являлся и является Театр на Таганке. Имидж театра формировался практически по всем возможным векторам социального окружения и адресатам, охватывая СМИ, органы власти, художественных экспертов и прочих лидеров общественного мнения. Вокруг театра всегда происходили и происходят социально значимые события, в которых участвуют известные люди. Активно и вполне профессионально ведут брендинг Ю. Гергиев, З. Церетели.

Продукт современной массовой культуры должен, с одной стороны, обладать некими уникальными, неповторимыми свойствами, позволяющими его легко идентифицировать, выделить среди других, а с другой — такими характеристиками, которые позволяли бы его

легко тиражировать в массовом количестве экземпляров и вариаций. Кроме того, он должен будить воображение, чтобы потребитель не просто заинтересовался, а быстро и по возможности полностью погрузился в воображаемый мир. Он должен вызывать интенсивные и немедленные переживания, это должны быть стимулы, соответствующие устоявшейся структуре воображения, интересов и установок массового потребителя.

Массовая культура стала временем второго рождения мифа, возврата к мифологическому мышлению. Но это мифы, которые рождаются не стихийно, а проектируются и сознательно продвигаются. Современный миф намеренно создается с целью не познания, а трансформации реальности. Поэтому говорить следует не столько о втором рождении мифа, сколько о создании нового типа мифологии, в котором используется лишь традиционный механизм, но подменяются цели и функции. Чтобы актуализировать механизм мифотворчества, необходимо апеллировать к соответствующим компонентам массовой психологии.

Массовая культура растворяет человека в стихиях бессознательного. Более того, она выводит на первый план две главные силы этой стихии — Эрос (инстинкт жизнеутверждающей сексуальности) и Танатос (разрушительный инстинкт смерти), взаимодействием которых родоначальник психоанализа объяснял сам феномен психики и жизни в целом. В общественно-психологической атмосфере растущей неуверенности человека, отчужденности его от устойчивых традиционных ценностных ориентаций секс рассматривается как важнейшая сфера индивидуального самоутверждения, как чуть ли не последнее убежище человека в обезличенном и стандартизированном мире. Учитывая же ценностную и онтологическую деструктивность массовой культуры, можно сказать, что она акцентированно танатологична, поскольку в ней доминирует именно Танатос. Человеку массы свойственны эротическая заморозенность смертью, сексуально-деструктивные всплески агрессии, а массовой культуре — агрессивная жестокость, насилие, порнография, хоррор.

Еще точнее будет сказать, что поскольку и сексуальность, и разрушающая агрессия выражают, в конечном счете, одно и то же — инстинкт торжествующего

обладания, власти, постольку массовая культура оказывается выпущенным на волю демоном власти во всевозможных его проявлениях.

Другим требованием к претенденту на бренд является способность к серийности (репродуцированию, диверсификации в другие технологии), воспроизводству в различных носителях и средствах социальной коммуникации. Но этот круг вопросов выводит нас за рамки брендинга в более широкий контекст маркетинга в условиях современной массовой культуры.

8.9. ИНТЕГРИРОВАННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

В последнее время в отечественной литературе довольно часто PR отделяется от рекламы и маркетинга и даже противопоставляется им. Нередко это делается в связи с интегрированными маркетинговыми коммуникациями (IMC — Integrative Marketing Communications), в которых иногда видят «новый интегративный принцип» маркетинга.

Согласно этому принципу, бренд осознается как целостная система, а не набор функций. Один из наиболее сильных аргументов гласит, что разрозненная реализация рекламы и PR дорога, требует много времени и неэффективна. Поэтому сейчас эффективный менеджмент требует не столько тратить деньги на рекламу и СМИ, сколько прилагать усилия к созданию событий, обладающих рекламным и информационным потенциалом.

Не оспаривая терминологию (модные термины всегда будут появляться и это очень естественно), хочется отметить важную смену акцентов в отечественном коммуникационном менеджменте.

Прежде всего — и это очень отрадно — речь может идти о преодолении поверхностного, ограниченного и тормозящего стереотипа в понимании под PR исключительно работу со СМИ. Как известно, можно выделить четыре основные модели PR:

1) манипулятивно-пропагандистскую — наиболее циничную, но и наиболее романтическую, поскольку ресурс любой манипуляции весьма ограничен;

2) сугубо информационную, ориентированную на достижение публицити и сотрудничество со СМИ;

3) разъяснительную, когда фирма стремится не только сообщать о себе, но и добиваться взаимопонимания со своими целевыми контактными группами;

4) PR как модель социального партнерства, основанную на выстраивании общности интересов фирмы и ее целевых контактных групп (социальной среды).

Недовольство PR как журнализмом весьма показательное. Оно может рассматриваться как подспудное, не всегда осознанное понимание ограниченности коммуникации без обратной связи, о затратности и неэффективности бизнеса, расходующего немалые средства на простое информирование о себе. Более эффективно не тратить деньги на журналистов, а создавать события, прикармливающие СМИ их профессиональным хлебом — новостями.

Поэтому, представляется, что можно диагностировать дозревание отечественного бизнес- и PR-сообщества до четвертой модели полноценных PR — буквально как общественных отношений. PR — это прежде всего relations, и не только и не столько с журналистами, сколько по всем векторам социальной среды фирмы.

Более того, фактически PR есть ни что иное, как маркетинг, вышедший за пределы маркетинга, этакий немаркетинговый маркетинг. Это становится особенно очевидным в ситуациях, когда конкуренция исчерпывает свой рыночный ресурс и выдавливается во вне рыночную среду.

Приведем три примера.

(А) В Новосибирске по инициативе основных игроков пивного рынка был проведен радиоконкурс на самую разбитую улицу, вызвавший повышенный отклик населения. После этого был организован автопробег по этой улице старых советских автомобилей в духе ильфо-петровского «Ударим автопробегом по бездорожью и разгильдяйству!». В итоге были получены роскошная пресса, огромное внимание горожан, а власти срочно привели улицу в порядок.

(Б) Промстройбанк и Сбербанк в Санкт-Петербурге одновременно реализовывали маркетинговые программы по привлечению молодежной, прежде всего — студенческой клиентуры. ПСБ по данным ректоров провел конкурс среди лучших студентов, которым были вручены в офисе банка ценные подарки. Сама акция и ее информационное обеспечение получились весьма затратными. Сбербанк тоже провел аналогичный конкурс, победители которого получали бесплатную подписку на «Коммерсантъ»,

о чем заинтересованный «Ъ» дважды давал бесплатные материалы. Студенты получили качественную прессу, газета — подписчиков, а банк реально подправил имидж в глазах молодежи, причем за намного меньше деньги, чем ПСБ.

(В) Один из наших студентов незадолго до окончания вуза открыл с друзьями магазин в небольшом городке на севере Карелии. Магазин был отнюдь не первым и не единственным в городке. Поэтому завоевание позиций на местном рынке потребовало соответствующей ценовой маркетинговой стратегии: ориентации на более низкие цены, чем у конкурентов, и на доход с оборота. Реализация такой стратегии, помимо прочего, предполагала и завоевание позитивной репутации, привлечение внимания жителей поселка к новому магазину. Проблема оказалась решенной несколько неожиданным, но изящным и очевидным для местных условий образом. В городке не была налажена работа по сбору бытового мусора: баки есть, но не отремонтированы (нет средств), и люди часами при любой погоде вынуждены с пакетами ожидать спецмашину. По согласованию с мэрией магазином была реализована программа, включившая ремонт и покраску баков, приобретение пластмассовых ведер для мусора, которые были разнесены по квартирам в качестве подарков. Поскольку реализация программы совпала с перевыборами мэра, на ведра и баки, помимо символики фирмы, было нанесено упоминание «При поддержке мэра». В результате этой провинциальной и немного комичной PR-акции магазин приобрел популярность, мэр был избран на новый срок, жители избавились от мусора, а выпускник подготовил на этом материале хорошую дипломную работу.

Полноценные и полномасштабные PR включают отношения с потребителями и властями, СМИ и инвесторами, конкурентами и организованной общественностью, населением и собственным персоналом. Поэтому заведомо более эффективными PR будет не трата денег на «покупку журналистов», «казакуху» и «джинсу», а плетение общности интересов, выражающееся в событиях и акциях, вызывающих живейшую заинтересованность общества.

Думается, что за интересом к ИМС стоят:

- ☐ застарелое сведение PR к сугубо информационной работе;
- ☐ стремление к более широкому пониманию социальной коммуникации;
- ☐ явный и отрадный дрейф к PR как социальному партнерству.

Пожалуй, наиболее общий алгоритм брендинга был предложен Н. и В. Тесаковыми. Он включает следующие этапы.

1. Анализ деятельности конкурентов и тенденций развития рынка:

- исследование тенденций и емкостей рынка, отдельных его сегментов;
- выявление особенностей конкурентных предложений;
- исследование сезонности и цикличности рынка;
- определение ценовых характеристик спроса и предложения.

2. Изучение потребностей на развитых рынках с большим числом конкурентов:

- выявление предпочтений к продукту по качественным ценовым характеристикам;
- изучение мотивов приобретения продукции;
- выявление неудовлетворенных пожеланий потребителей к продуктам данной товарной категории;
- тестирование разработанных компанией предварительных идей новых продуктов.

3. Разработка стратегии марки:

позиционирование:

- анализ позиций конкурентных товаров в сознании потребителей (целевой аудитории);
- поиск отличительной идеи марки и подтверждающих ее аргументов;
- сегментирование рынка;

разработка стратегии:

- выбор вариантов маркетингового воздействия (массового, одного сегмента, нескольких сегментов);
- определение системы аргументов в пользу позиции марки и доказательств выгоды от покупки, разработка имиджа марки;
- юридическая защита названия, его графического изображения, музыкального символа, упаковки, других атрибутов, составляющих имиджа;

4. Разработка программы коммуникаций:

- основная коммуникационная идея;
- основные подтверждающие ее аргументы;
- варианты творческой реализации основной идеи;
- комплексная программа маркетинговых коммуникаций;
- время, преемственность и серийность коммуникаций;

- предварительное тестирование всех компонентов имиджа;
 - определение отношения целевых групп к названию, логотипу, упаковке, рекламным идеям и другим компонентам имиджа ТМ.
5. Мониторинг возможностей, предоставляемых новыми технологиями, поиск партнеров по поставкам сырья и других компонентов товара:
- уточнение и при необходимости корректировка первоначальной идеи продукта.
6. Анализ возможностей собственного производства:
- оценка производственных мощностей;
 - оценка квалификации персонала и других ресурсов, требующихся для производства товара, услуги.
7. Анализ текущей ситуации и прогноз ее развития.
8. Разработка основных принципов ассортиментной политики, модернизация имеющихся продуктов, возможное влияние планируемых продуктов на рентабельность и общие продажи.
9. Разработка и отбор рабочих идей новых продуктов (главный принцип отбора — ТМ должна расширять рынок, а не отбирать потребителей у других ТМ фирмы (канибализм ТМ)).
10. Выпуск опытной партии товара, его тестирование.
11. Проведение фокус-групп, объектом оценки которых могут быть вкусовые свойства, цена, качество упаковки и др.
12. Сэмплинг.
13. Пробные продажи:
- определение объемов возможных продаж;
 - выявление трудностей в их реализации.
14. Анализ отзывов реселлеров, дистрибьюторов, торговых представителей, поставщиков.
15. Внесение изменений в товар, услуги:
- анализ всех полученных результатов и принятие решения о внесении изменений в продукт (товар, услугу);
 - запуск продукта в серийное производство.
16. Разработка плана вывода продукции на рынок:
- определение сроков;
 - планирование оптовой и розничной цены, системы скидок, бонусов и других специальных условий поставок;

- построение системы товародвижения, которая определяется выбранной ценовой нишей, долговечности и сложности продукта, его предназначения для конечного или корпоративного потребителя.

17. Оценка результатов продаж, узнаваемости марки.

Система критериев оценки марки:

- brand value — финансовая ценность репутации марки, вычисленная отдельно от других активов;
- brand power — способность ТМ доминировать в данной категории продуктов;
- brand relevance — степень соответствия имиджа и репутации ТМ потребностям и ожиданиям потребителя;
- brand leverage — способность марки «растягиваться» на другие категории продуктов;
- brand awareness — степень известности (процент целевой аудитории, которая может вспомнить название ТМ спонтанно или наведено);
- brand loyalty — приверженность ТМ (процент целевой аудитории, которая совершает повторные покупки с определенной периодичностью, или цикличностью).

18. Создание системы управления маркой:

- централизованное управление;
- систематический мониторинг позиции марки среди аналогов и их заменителей;
- маркетинговая поддержка, регулирование цены;
- разработка системы ограничений по расширению ТМ, для того чтобы было невозможно без экономического обоснования переносить ТМ из одной ценовой ниши в другую или бесконечно «растягивать» ее на другие категории товаров.

Нетрудно заметить, какую важную роль в этом процессе играют коммуникации, прежде всего PR и реклама.

Нередко брендинг сводится к довольно простой схеме:

1) именование (нейминг — от англ. naming), включая фонотип — звучание названия фирмы («Чайная ложка», «Идеальная чашка» и т. п.) и логотип — написание фонотипа;

2) регистрация торговой марки, т. е. регистрация звучания и написания в Палате;

3) создание под эту торговую марку концепции, легенды, выбор концепции продвижения, целевой аудитории и т. д.;

4) через год–два–три марка или «у всех на устах», т. е. становится брендом, или нет.

PR-стратегия брендинга довольно проста:

- ▣ создать с помощью своего товара новости, события, вызывающие интерес общественности и СМИ;
- ▣ не спешить, не форсировать события — лучше постепенно стать непререкаемым фактом бытия, чем «сгореть», как однодневка;
- ▣ тщательно поработать с персоналом, потому как именно он является лицом и голосом бренда для потребителей;
- ▣ придумать новое название.

Только после этого можно и нужно думать о рекламе. Нельзя останавливаться после раскрутки, повторяя ошибку «Балтики». Реклама необходима бренду, как его страховка и напоминание о нем. Реклама Coca-Cola не только привлекает новых потребителей, но и закрепляет старых, как бы подтверждая их самодовольство: «Ты — молодец! Ты все делаешь правильно». Лучшие рекламные проекты устроены по принципу: «Я это знал, но хорошо, что вы напомнили».

PR и реклама дополняют друг друга (табл. 21) примерно так же, как два полушария головного мозга, между которыми, как известно, существует функциональная специализация. У правой левое полушарие отвечает за словесную информацию, а левое за образное, целостное восприятие. В этом плане PR, с их апелляцией к рациональным доводам, выполняет роль левого полушария, а реклама с ее ориентацией на образы — правого.

Таблица 21

Соотношение рекламы и PR в брендинге

PR	Реклама
Создание бренда	Поддержка
Репутация	Имидж
Рациональные преимущества	Эмоциональные доминанты
Функциональные особенности	Описание товара на языке нужд потребителя

8.10.

СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ PR

PR может пониматься самым различным образом: и как управление внешним и внутренним сопротивлением деятельности фирмы; и как формирование и продвижение привлекательного имиджа фирмы; и как управление социальной коммуникацией фирмы; и как деятельность по достижению гармонии интересов фирмы и ее социальной среды на основе правдивой информации. Очень емкое определение дала одна студентка: PR — это умение вести себя так, чтобы с тобой хотелось общаться еще.

Главная цель PR, таким образом, — обеспечение коммуникации организации с ее социальной средой: средствами массовой информации, общественными организациями, партиями, органами власти, населением, партнерами, работниками самой фирмы. Однако PR — это не просто publicity — достижение известности и узнаваемости, в некотором смысле популярности. Эффективность коммуникации достигается благодаря взаимопониманию, взаимоуважению, взаимответственности и, в конечном счете, благодаря формированию положительной репутации, привлекательного образа (image) фирмы, ее первых лиц в глазах общества.

Какие же задачи решает PR, чтобы добиться этого комплекса целей?

Прежде всего, это мониторинг и анализ общественного мнения относительно фирмы и ее действий, в том числе и предполагаемых. Такой анализ является основой для решения другой задачи — формирования общественного мнения. Это предполагает информирование общественности о целях, состоянии, намерениях, перспективах фирмы. Задачей PR является и профилактика возможных конфликтов и недоразумений с общественностью, борьба с нежелательными слухами относительно фирмы и ее деятельности. В то же время задачей PR является и использование слухов, например в качестве зондирования общественного мнения по поводу предполагаемых решений и действий фирмы (при условии, разумеется, что запускаемый «пробный шар» не был дезинформацией).

Иногда, например, в шоу-бизнесе, политике использование и даже формирование слухов о себе становится

непрерывным и важнейшим условием успешного продвижения фирмы или отдельного лица (сценический образ, политический имидж и т. д.).

Самостоятельной задачей PR является организация представительской деятельности фирмы (обеспечение приема, как текущего, так и специального), презентаций. Важнейшей задачей является расширение влияния фирмы в обществе, особенно на социальные группы и инстанции, от которых зависит успех дела.

Среди групп влияния не обязательно присутствуют властные структуры и СМИ, политические организации. Это может быть и просто население региона или даже прилегающего микрорайона.

Несомненной задачей PR является формирование круга друзей фирмы среди авторитетных, известных и влиятельных политиков, ученых, деятелей искусства, культуры, образования — известных людей с приличной репутацией. Показательна в этом плане буквальная охота за такими людьми в период проведения избирательных кампаний. Каждая политическая партия и группировка стремятся заполучить в свой партийный список известных артистов, писателей, ученых. Помимо прямой пользы (в качестве экспертов, возможных проводников интересов фирмы, поддержка в поисках инвесторов), уважаемые в обществе люди в качестве друзей фирмы, несомненно, способствуют росту ее репутации. Следует только помнить, что друзья не приобретаются за деньги. Во-первых, за деньги это будут уже не друзья, а нечто иное. Во-вторых, в ряде стран введен законодательный запрет на финансирование из средств фирм действующего политика. Да и в других сферах общественной жизни авторитетное лицо вряд ли захочет пойти на риск и нанести ущерб своей репутации, заслужить упрек в коррумпированности. Поэтому речь идет о работе (кстати, требующей затрат и иногда немалых) именно по выстраиванию общности интересов, работе тонкой, тактичной и хорошо продуманной. Быть в кругу друзей фирмы должно считаться не только приличным, но и само по себе привлекательным социальным статусом.

Правовую основу PR-деятельности задает ряд международных актов и федеральных законов РФ: Декларация прав человека, Гражданский кодекс, Закон о СМИ, Закон

о рекламе, Закон о некоммерческих организациях, Закон о выборах, Закон о благотворительной деятельности. Важную роль играет и местное законодательство. Правовые нормы, регулирующие PR, не ограничиваются законами и включают уставы фирм, договоры, соглашения, протоколы, заключаемые сторонами.

Вообще, организация PR — работа очень специфичная, учитывающая административное, хозяйственное и гражданское право (например, законы, регулирующие защиту чести и достоинства от клеветы, авторские права, коммерческую тайну и т. д.).

Главная же особенность PR в том, что это работа не на результат, а на процесс, эффект от нее — не непосредственный. Опять-таки, в отличие от маркетинга и рекламы, она не предполагает результата «здесь и сейчас». Важно, чтобы она была. Акции и меры PR, вне всякого сомнения и обязательно, приносят результаты в виде подписанных контрактов, заключенных сделок и т. п., но не они являются целями PR. Все они — важный, но побочный результат. Дети — «побочный продукт» любви и этот «побочный» результат намного важнее «процесса», но если бы не было «основного процесса», то не было бы и «побочного результата». Так и с PR. Эта работа важна сама по себе — как установление и распространение доверительных отношений, рост репутации, расширение влияния и т. д., приносящие в дальнейшем конкретные результаты.

На это стоит обратить внимание. Со стороны PR может выглядеть как перманентная «тусовка», непрерывно идущее общение с неясными целями и неоднозначными результатами. При всей яркости, шумности некоторых акций PR — незаметная текущая работа. В этом плане PR подобна хорошей медицине. Конечно, необходимо обращаться к врачу в острых ситуациях, но намного важнее — профилактика и здоровый образ жизни. Так и в PR. Никакая яркая выставка, пресс-конференция или презентация не восстановят репутацию фирмы, если вы умудрились игнорировать PR, испортили отношения с прессой и дали повод множеству подтверждающихся нежелательных слухов. На Востоке в свое время властитель платил придворным врачам только за время своего здоровья — принцип вполне в духе PR.

Таким образом, PR не могут заменить рекламу, но могут ее поддержать. Они не могут создать репутацию «за раз», одновременно, но могут ее выстроить в итоге систематической продуманной работы. Не могут они и обеспечить незаслуженную репутацию — она всегда должна быть подкреплена делами. Как говорится в речевке new Russians первого призыва: «Если тебе комсомолец имидж, имидж крепи делами своими'дж». Не могут PR и оправдать плохую политику или превратить ее в хорошую. Они не могут непосредственно манипулировать клиентами, но могут их сориентировать в необходимом направлении. PR не могут увеличить объем реализации (продаж), обеспечить необходимые решения органов власти, заставить кредиторов, инвесторов, спонсоров и акционеров вкладываться в ваш бизнес, но они могут весьма эффективно всему этому способствовать.

PR могут создать позитивный привлекательный имидж фирмы и ее первых лиц в глазах различных групп общественности, выстроить доверительные отношения с группами влияния, от которых зависит успех дела. Они способствуют формированию общественного мнения о деятельности фирмы, расширению сфер и возможностей влияния, установлению постоянных и доверительных отношений со СМИ и органами власти, обеспечению благоприятных внутрикорпоративных отношений. PR — важный поддерживающий фактор маркетинга и рекламы, нейтрализации и разрешения конфликтов, скандалов, кризисных ситуаций.

Важно подчеркнуть, что восприятие, понимание и практика PR существенно зависят от экономической ситуации, зрелости общества. По мере внедрения технологии PR, расширения сферы ее применения, накопления опыта трактовка назначения PR проходит несколько стадий, каждой из которых соответствует свой образ PR. В цитированной выше заметке из «Финансовых Известий» приводилась принятая в американской литературе периодизация развития PR, в которой различаются четыре основных этапа. Думается, что скорее можно говорить о четырех основных моделях (трактовках) PR и соответствующих им подходах.

1. Манипулятивная модель (манипуляция, пропаганда) — «циничное» понимание PR как манипуляции общественным мнением, его однонаправленной обработки для

достижения коммерческих или иных целей. Главными характеристиками этой модели являются:

- ▣ использование любых средств для привлечения внимания общественности и оказания давления на нее;
- ▣ игнорирование правдивости, объективности, этических аспектов;
- ▣ явное или неявное использование потребителя (как и прочих адресатов PR) в качестве простого объекта («жертвы») информационной и маркетинговой агрессии;
- ▣ предпочтение СМИ как главного инструмента;
- ▣ PR выглядит как ряд импульсивных спорадических акций «одноразового применения».

При манипулятивном подходе усилия по PR имеют пропагандистско-рекламный характер (см. ниже). PR-акции ориентированы целиком и полностью вовне и осуществляются обычно привлекаемыми сторонними специалистами, по-преимуществу журналистами. Неслучайно для такого подхода характерны именно журналистские приемы PR. Данный подход является ограниченным, осознание чего рано или поздно приходит.

Еще в 1930-е гг., когда отношение общественности к большому бизнесу было довольно прохладным, а точнее недоброжелательным, П. Гэррет, получивший от совета директоров *General Motors* предложение (и \$1 млрд на его выполнение) изменить настроения людей, отказался от предложения, мотивируя отказ тем, что изменения необходимы, прежде всего, в самом бизнесе. На настроения людей и общественное мнение можно влиять не созданием фальшивого имиджа, а реальными делами, учетом интересов и забот потребителей. Во время полуторамесячной забастовки П. Гэррет и другие специалисты по PR встали на сторону профсоюза, который, в конечном счете, добился своего. Однако благодаря энергичной деятельности того же П. Гэррета в общественном мнении были сформированы позитивный образ корпорации и доброжелательное отношение публики. П. Гэррет, ставший классиком PR, в своей знаменитой статье о PR как части корпоративной политики (*Fortune*, 1939) ставил перед предпринимателями задачу «пробудиться от сна и с помощью PR сделать американскую экономику устойчивой», для чего необходимо исходить из долговременной

программы выявления того, что нравится и необходимо людям.

Однако на ранних стадиях формирования рыночной экономики манипуляционная трактовка PR оказывается фактически неизбежной. Это убедительно подтверждает и практика использования PR в современном российском менеджменте. И деловыми людьми, и изрядной частью журналистов PR рассматривается как «косвенная реклама», как пропаганда, не чужающаяся искажения информации, а то и дезинформации общественности. Обусловлено это не только низкой личной культурой, зачастую состоянием этики бизнеса, но и, прежде всего, кратковременностью целей бизнеса. Не следует забывать и об инерции пропагандистско-манипулятивного отношения к информации, сохранившегося с советских времен. Однако, по мере вызревания рыночных отношений, стабилизации экономики, социально-политической жизни, все более отчетливо проявляются не только ущербность и недальновидность такого понимания назначения PR, но его непосредственная опасность для долгосрочных интересов и целей фирмы.

Даже в политике возможности манипулятивной модели весьма ограничены. Как говаривал У. Черчилль, можно долго обманывать немногих людей, но никому еще не удавалось постоянно обманывать весь народ. Очевидные провалы информационных действий российского правительства в ситуации с гибелью подводного атомного крейсера «Курск» убедительно показали, что в PR главное не самоудовлетворение власти, а лояльность общественного мнения. Если же пресса и общественность возмущаются информационной политикой власти, то менять надо не прессу, а политику. Можно, конечно, озлобляться не на тех, кто подставил, а на тех, кто это заметил. Только вряд ли это пойдет на пользу как власти, так и обществу и СМИ.

2. Модель информирования. Ее существенные характеристики можно сформулировать следующим образом:

- ▣ осознание необходимости систематической работы со СМИ;
- ▣ главной целью PR становится информирование общественности: распространение информации о деятельности фирмы;

- ▣ информация является точной и правдивой, хотя и возможно неполной, негативные факты и события замалчиваются;
- ▣ изучение общественного мнения, необходимость обратной связи с общественностью не предполагается;
- ▣ PR трактуется преимущественно как занятие журналистов, «прописавшихся» на фирме.

Как и предыдущая, данная модель носит однонаправленный (асимметричный), одноканальный характер.

3. Модель «взаимопонимания» (асимметричная двусторонняя). Для этой модели PR характерен переход от однонаправленного пропагандистско-рекламного воздействия к информированию общественности в целях разъяснения намерений и возможностей фирмы для того, чтобы социальная среда фирмы правильно понимала и адекватно реагировала на действия фирмы, положительно относилась к ней и поддерживала ее. Главные характеристики этой модели:

- ▣ широкое использование изучения общественного мнения, в первую очередь с целью выяснения, какая информация вызовет положительную реакцию общественности;
- ▣ PR становится деятельностью двусторонней, диалоговой;
- ▣ модель все же остается асимметричной, поскольку от коммуникации выигрывает только фирма, ее интересы имеют доминирующий характер, в лучшем случае достигается некоторая взаимная выгода.

Речь идет, таким образом, о смене манипуляционно-убеждающей установки более мягкой (но более эффективной!) установкой на достижение взаимопонимания. Потребитель из жертвы агрессивных PR-акций превращается в адресата социально-разъяснительного информационного воздействия, т. е. является стороной, в известной степени все-таки пассивной.

4. Модель социального партнерства (двусторонняя, симметричная). Эта наиболее зрелая модель PR ориентирована не столько на «выход», сколько на «вход» системы, на изучение, анализ и осмысление общественного мнения и социальной среды в целом. Для нее характерны следующие особенности:

- ▣ осознание необходимости не только взаимопонимания, но и сотрудничества фирмы с ее социальной средой;

- ▣ «симметричность», т. е. выстраивание баланса интересов фирмы и компонентов ее социальной среды;
- ▣ PR из приложения к рекламе и маркетингу становится важнейшей компонентой стратегии фирмы, выработки и реализации долговременных целей, связанных не столько с кратковременными коммерческими проектами и товарами, сколько с долговременными целями существования и развития фирмы в целом;
- ▣ доминирование журнализма неизбежно сменяется более широкой палитрой PR-технологий;
- ▣ доминирование сторонних специалистов и консультантов сменяется формированием собственных служб PR и влияние этих служб и специалистов все возрастает;
- ▣ акцент на отдельные спорадичные PR-кампании сменяется акцентом на непрерывную систематическую работу над продвижением образа и репутации фирмы, ее первых лиц;
- ▣ от реагирования в пожарном стиле ad hoc фирма переходит к профилактике возможных ЧП и конфликтов, анализу перспектив и выработке соответствующих рекомендаций;
- ▣ адресат PR при этом воспринимается не как пассивная сторона, а, скорее, как главный ориентир выработки стратегии фирмы, социальный партнер;
- ▣ при оценке эффективности PR-деятельности учитываются не только экономические показатели, но и социальные, «нематериальные активы».

Каждая из перечисленных моделей в какие-то моменты выходит на первый план в реальной практике PR — конкретной фирмы, конкретного рынка, отрасли, региона, страны в целом, а то и в глобальном масштабе. Поэтому их связь с периодизацией развития PR очевидна. Рассмотренные модели (понимания, толкования, образы) и соответствующие им подходы к PR напоминают четыре возраста человека, характеризующие его отношения с другими людьми. Первый возраст: «Я хочу!», чреватый ответом-репликой «хотеть не вредно». Второй возраст: «Ты со мной играешь или ты со мной не играешь?» Ему на смену приходит третий возраст: «Ты меня понимаешь или ты меня не понимаешь?» Рано или поздно ему на смену приходит четвертый возраст: «Ты меня уважаешь или ты

меня не уважаешь?» Как и во взаимоуважении, в зрелой PR-деятельности сохраняются элементы других подходов: манипулятивного (формирование общественного мнения) и в духе взаимопонимания (разъяснение и информация). Однако они интегрируются в более сложный комплекс целей и мотиваций.

Поэтому полностью развести понятия PR и рекламы, PR и пропаганды трудно, практически невозможно, да, наверное, и не нужно, в этом просто нет необходимости. Универсально чистой модели PR нет. Существуют модели PR, вызревающие в конкретном обществе со свойственной данному обществу культурой, конкретной политико-экономической ситуацией.

В этой связи чрезвычайно показательна нынешняя российская ситуация и характерный для нее феномен «черного (грязного) пиара» — деятельности, направленной на разрушение позитивного имиджа других фирм или лиц. Используемые при этом методы находятся на грани, а то и за гранью норм права и морали. Можно ли рассматривать «черный пиар» в качестве PR?

Не является ли это словосочетание — «черный» и «пиар» — вообще нонсенсом вроде «круглый квадрат» или «железная деревяшка»? Или «черный пиар» — пример разнузданной пропаганды? Или это PR, осуществляемый на «черный нал», т. е. на деньги сомнительного происхождения? Или это и то, и другое, и третье? Или это и есть собственно PR?

Именно последняя точка зрения доминирует в сознании российского обывателя. Серия избирательных кампаний, проведенная в крайне развязной (или, как сейчас говорят, отвязной) манере, очевидная агрессивная и нескрываемая продажность некоторых СМИ и журналистов привели к закреплению в массовом сознании стереотипа: если пиар, то обязательно черный.

В принципе, PR плохо укладывается в особенности российского духовного опыта. Не православное это дело — работать над репутацией, имиджем. Получается, то ли свое «истинное» лицо скрыть человек хочет, то ли личину какую-то надеть. То ли лицемерие, то ли самозванство получается. Тогда как главное — о душе думать надо. И, как говорил классик русской литературы: «...полюбите нас серенькими, чистенькими-то нас каждый полюбит».

Потому PR приобретает в массовом общественном сознании негативный оттенок, что, в общем-то, соответствует особенностям русского дискурса с его яркой оценочностью лексики, когда оценочное прилагательное входит в смысловое содержание: сокол — ясный, девица — красная, облако — чистое, солнце — лучистое, туча — черная. Поэтому если политик, то продажный, а если пиар, то черный.

Одно дело — массовое сознание обывателя. Но беда, когда такие представления доминируют в сознании профессионалов PR, журналистов, предпринимателей, менеджеров и политиков, когда они кладутся в основу учебных курсов и практикумов, когда в таком ключе пишутся учебники и рекомендации.

Слухи о всемогуществе «черного пиара» сильно преувеличены. Очень часто он приводит к результату с точностью до противоположного. Во-первых, авторы заказных материалов, думая только о том, как бы заработать денег, не утруждают себя знанием фактов. Но то, что проходит в политике, в бизнес-среде не работает. Аудитория таких материалов — не широкая публика, не «электорат», а люди, принимающие решения. Это телезрители голосуют сердцем, впечатлившись эмоциональными комментариями по поводу протеза кандидата или намеками на его соучастие в изнасиловании любимой кошечки звезды эстрады. На такую информацию лиц, принимающих решения в бизнесе, не возьмешь. Во-вторых, серьезные люди принимают ответственные решения конфиденциально. Для них шум и визг, поднятый в СМИ, явный признак слабости.

Очевидно, необходимо еще одно важное уточнение. В бизнесе, как и в политике, всегда была и будет «подводная часть», связанная с кризисным менеджментом, проведением спецопераций. В нынешней российской ситуации PR прочно сросся с ними. «Черный пиар» — это не только ложь, дезинформация, он часто сочетается с провокациями, запугиваниями, а то и прямым насилием.

В этой связи в профессиональном сообществе сформировались две основные позиции. Согласно первой, следует четко различать PR и кризисный менеджмент. Если последний подобен спецназу, осуществляющему спецоперации, или хирургу, выполняющему болезненную, но необходимую операцию, то PR подобен терапевту, нечто

вроде роты почетного караула. У них все разное: профессионализм, инструменты и оружие, начальство. И тогда лучше пиармену не браться за кризисный менеджмент. Это будет подобно поручению караулу осуществления диверсионной операции. И дело не столько в конечном результате, но и в косвенных последствиях. Пиармену, засветившемуся в неоднозначном контексте, будет уже практически невозможно вести публичную деятельность: его слова, действия уже будут восприниматься и интерпретироваться как часть некоей новой «спецоперации».

Согласно же другой точке зрения, кризисный менеджмент прочно вошел в PR, отделить их — простое огораживание «сытной грядки», поскольку за PR в сочетании с кризисным менеджментом стоят слишком большие деньги.

Думается, что сторонники обеих точек зрения и правы и неправы одновременно. В бизнесе (как и в политике) имеется как публичная составляющая, так и часть, скрытая от публики. PR — деятельность, по определению ориентированная на корпоративную и широкую общественность. Это деятельность имиджевая, публичная. Но это не означает, что PR не может обеспечивать кризисный менеджмент, обеспечивая его публичное информационное прикрытие. Но и в этом случае лучше, чтобы публичную и непубличную часть кризисного менеджмента осуществляли разные люди.

А скорее, все-таки, следует помнить о четырех моделях PR, каждая из которых по-своему эффективна и действенна — в зависимости от конкретной ситуации. Когда-то хороша микстура, когда-то — беседа психоаналитика, лучше всего — здоровый образ жизни и профилактика, но когда-то не обойтись и без скальпеля.

Реальная проблема состоит в особенностях нынешней российской ситуации. Современная Россия — общество, переживающее радикальную и интенсивную трансформацию по многим векторам: в экономике, политике, нравственности. Смена собственности, издержки неоднозначного первоначального накопления, практикуемые переделы собственности, слабость не поспевающего за жизнью законодательства, его противоречивость, трудности, а то и нежелание выполнять действующее законодательство, разгул на этом фоне коррупции и криминала, жизнь не

по закону, а «по понятиям» — все это порождает мощную энергетику манипулирования. Да и практика, опыт современной российской политики, экономической жизни, реального бизнеса показывают, что эффективный бизнес «по-русски» — это «кинуть», «впарить», «замочить», «законы писаны для дураков» и т. п. О каком социальном партнерстве или даже взаимопонимании можно говорить в такой ситуации, когда «мораль — выдумка слабых, жалобный стон неудачников»? Очевидно, что в такой ситуации наиболее эффективна, адекватна именно манипулятивная модель PR. Надо только отдавать себе отчет, что эта ситуация носит временный характер и все меняется на глазах.

Утилитаризм, т. е. ориентация на прямую пользу и выгоду, имеет и позитивный потенциал. Он проявляется и во все глубже проникающем в сознание людей понимании ответственности за себя и своих близких, необходимости рассчитывать только на свои силы, а значит, ясного осознания собственных интересов и возможностей и как следствие — осознания, с кем и по какому поводу возникает общность интересов. «Общность интересов важнее разговоров о дружбе». Справедливость этих слов убедительно демонстрирует интенсивный опыт нового российского бизнеса.

Любой проект при желании можно реализовать на каких угодно уже существующих структурах и только в случае необходимости может встать вопрос об учреждении структуры. Ну а программы и проекты-то откуда? Это был следующий этап взросления отечественного бизнеса, сознание того, какую роль в бизнесе играет общность интересов. Друзья или родственники учредили фирму, проходит полгода и начинаются сюжеты: «а ты кто такой?», «дай порулить!», «сбежал с печатью» и т. п. Оказалось, что у партнеров были разные интересы, а общность интересов важнее разговоров о дружбе.

Бизнес начинается не с денег, не с оборудования. Можно иметь деньги, приличную материально-техническую базу, даже отличную товарную идею, но все пойдет прахом, если не было выяснено, какие у кого из участников интересы и мотивы. Поэтому важно сначала разобраться, кто чего хочет, сплести реальную общность интересов. Но тогда рано или поздно, но неизбежно наступит следующий

момент истины: прежде чем плести общность интересов с другими, необходимо разобраться с самим собой: «А ты сам то чего хочешь? Кто ты такой хотя бы для себя самого? За кого ты держишь людей и самого себя?»

У нас на глазах вызревает новая нравственная культура российского бизнеса и общества в целом: иногда грубо циничная, иногда простовато расчетливая. Но именно она, утилитаристская модель — грубая, но внятная, создает предпосылки дальнейшего роста и созревания личности и нравственной культуры: от осознания своих потребностей и интересов к самосознанию, от мотивации успеха-достижения к успеху-преодолению и самосовершенствованию, откуда уже рукой подать до осознания призвания и нравственного долга. Этика деловой активности в России, как и нравственная культура всего российского общества, «поставлена на счетчик» метафизики нравственности. «Процесс пошел».

Практика современного менеджмента, и PR в особенности, убедительно свидетельствует о существовании двух основных типов менеджмента, двух модусов управленческой деятельности: управление по целям (целевое управление) и управление по ценностям (нормативно-ценностный менеджмент).

В первом случае решения и деятельность определяются конкретными целями. Главный вопрос такого менеджмента — «что?». Вся работа ориентирована на достижение желаемого результата. Если перефразировать известную метафору Э. Фромма, такой менеджмент можно назвать менеджментом в модусе «иметь» (to have, haben). Это обеспечивается с помощью целевых программ и контроля их исполнения. Комплекс целей деятельности воплощается в формальной организации фирмы. Главный акцент в менеджменте делается на организационной структуре, с соответствующей иерархией должностей и ответственности. Информация носит сигнальный (побуждающий) характер: приказы, распоряжения, инструкции и т. д.

Во втором случае важнее всего становятся не цели, а ценностные нормы, по шкале которых и определяются конкретные цели. Менеджмент ориентирован не столько на результат, сколько на процесс. Главный вопрос не «что?», а «как?». Становится важным не столько то, чем занимается фирма, а ее традиции, репутация,

имидж (очень характерно для современного диверсифицированного бизнеса). Такой менеджмент можно назвать менеджментом в модусе «быть» (to be, sein). Он строится не на организационной иерархии, а на неформальных отношениях, сопричастности общему делу, сознании некоего «мы». Информация носит не столько сигнальный, сколько знаковый (символический) характер.

Сказанное можно представить в виде табл. 22, характеризующей особенности двух основных подходов к современному менеджменту.

Таблица 22

Два основных подхода к менеджменту

<i>Управление по целям</i>	<i>Управление по ценностям</i>
Цели	Ценностные нормы
Результат	Процесс
«Что?»	«Как?»
«Иметь»	«Быть»
Иерархия и контроль	Сопричастность
Принуждение	Понимание
Формальная организация	Неформальные отношения
Сигнал	Знак (символ)

Разделение это достаточно условно: реальный менеджмент неизбежно содержит в себе оба компонента. Но можно и нужно говорить о расстановке акцентов. И очевидно, что в современном менеджменте и бизнесе в целом на первый план выходит именно модус «быть», технологическим выражением которого является PR. Недаром в зарубежной литературе все чаще встречается трактовка современного менеджмента как «культурологического» по-преимуществу.

Чтобы бизнесу доверяли, он должен быть социально ответственным и доказывать это делом. Более того, доверие вызывает только тот, кто открыт и искренен, чье поведение предсказуемо, кто считается с мнением о нем окружающих. Бизнес, и современный в особенности, прежде всего стоит на репутации. Урон, нанесенный репутации фирмы, в отличие от материального ущерба, зачастую невосполним.

Бизнес — не навязывание своей воли другим, а свободное сотрудничество с ними. И самостоятельный рост, и вхождение в мировую экономику рано или поздно приведут российское общество в ситуацию ответственной свободы, одним из наиболее характерных выражений которой в технологии менеджмента и является PR.

Одно из откровений бизнеса конца XX столетия — то, что источником деловой активности является не столько наличие необходимых средств, ресурсов, базы и т. п., сколько «метафизика нравственности», если угодно — осмысление мира, себя в нем и своего отношения к другим. Самопознание и объяснение себя другим не только залог успешной биографии, личной жизни, но и делового процветания фирмы. С этой точки зрения PR может трактоваться как практическая философия нравственности современного бизнеса.

8.11. СФЕРА КУЛЬТУРЫ КАК PR²

Главный итог проведенного рассмотрения для сферы культуры довольно парадоксален. В принципе, менеджеры учреждений и организаций культуры всегда прекрасно чувствовали и чувствуют роль и значение тех технологий и факторов, о которых говорилось. Причем обычно весь комплекс брендинга стихийно называют «рекламой», «саморекламой», необходимостью «прорекламить» и т. п.

Думается, что даже такой беглый обзор, как тот, что приведен выше, показывает поверхностность, несостоятельность и даже опасность такого подхода. Более того, с позиций брендинга и PR открывается несколько неожиданная точка зрения на сферу культуры и менеджмент в ней как на многоуровневые и мультипликативные PR.

В самом деле, помимо собственных PR организации (учреждения культуры), обеспечивающих оптимальные условия ее развития, менеджмент в сфере культуры невозможен без учета целей и потребностей PR партнеров и контактных групп. Например, успешный фандрейзинг, т. е. привлечение средств из различных источников, столь необходимых для развития организации культуры, невозможен без учета рекламных и имиджевых потребностей

потенциальных доноров (спонсоров, благотворителей, грантодателей, бюджетоконтролирующих структур, конкретных политиков, партий, чиновников). Если мы хотим привлечь средства, то должны понимать, что деньги дают только привлекательным: мы должны быть чем-то привлекательными для своих доноров. Своими проектами, социальным статусом, хотя бы помещениями.

И в этом плане сфера культуры обладает несомненным потенциалом, в котором с нею трудно конкурировать другим отраслям и сферам деятельности. Сфера культуры — сфера публичной социально значимой деятельности. Надо понимать степень, масштабы и конкретную адресность собственной востребованности, да умело пользоваться этим потенциалом. Специфика сферы культуры как преимущественно некоммерческой (но социально значимой и публичной) деятельности состоит в том, что она постоянно актуализирует не свои ресурсы.

Более того, сама ее продукция — ни что иное, как многократные PR! В самом деле, что такое концерт, выставка, праздник, фестиваль, спектакль? Разве это не PR автора? А режиссера? А исполнителей — артистов и музыкантов? Художников-оформителей? И разве это не PR для хозяев площадки, зала? И что это, как не PR спонсоров? А для политиков, пришедших на такое мероприятие — разве это не PR? А для экспертов, искусствоведов и т. п., которые потом напишут об этом, напомнив о себе и своем мнении? А для журналистов? Ведь все они ТАМ были! Наконец — зрители, посетители. Идя на наши мероприятия, они наряжаются, делают прическу. А потом обсуждают: «Как? Вы там еще не были?» Сплошные и тотальные PR. Даже не PR², а PRⁿ. Сплошная «ярмарка тщеславия», только в безоценочном смысле.

Именно в этом смысле и следует понимать маркетинговую. Очень часто в сфере культуры развитие рыночных отношений ошибочно понимают как коммерциализацию. Нигде в мире сфера культуры не существует и не может существовать в чисто коммерческом режиме. Деньги в сфере культуры зарабатываются не на коммерции, а на привлечении средств. Речь идет о широких горизонтах востребованности и укорененности сферы культуры в обществе. PR — это тот же маркетинг, только вышедший за пределы рынка. И в PR действует все то же золотое

правило маркетинга: «не рассказывайте им про свои семена — расскажите им про их газон». А в отечественной сфере культуры, к сожалению, еще часто пытаются рассказывать именно про свои «семена». Тогда как даже хорошие авторы (книг, песен, картин, пьес) прекрасно понимают этот социально-культурный, политический и прочий контекст, в котором они создают свои произведения и который определяет их актуальность.

Речь идет об осознании содержания собственной востребованности. Спектр такой востребованности чрезвычайно широк. Дело за малым — попытаться ее увидеть.

БРЕНД И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: БРЕНД-ИНТЕГРИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Брендинг — это не только внешние PR. Разумеется, адресатами брендового мессиджа, «волшебной истории о магическом артефакте», являются потребители и другие контактные группы социальной среды. Конечно же, бренд невозможен без ценностей потребителей, которым он адресован. Как уже говорилось, бренд буквально воплощает эти ценности. По словам одного из наиболее глубоких философов современности Г. Померанца, «бытие коренится в сердце души». Аналогично и у бренда имеются корни — в душах людей, которые рождают этот бренд. Именно они формируют бренд, производят соответствующий товар и транслируют его потребителю и обществу. Другими словами, жизнеспособный бренд невозможно создать без людей, разделяющих ценности бренда, без трансляции среди них и ими этих ценностей, без их организации в единую команду на основе этих ценностей.

Взаимосвязь имиджа и бренда с культурой фирмы особенно актуальна для современного бизнеса. Это убедительно подтвердила прошедшая в 2005 г. на страницах журнала «Персонал-микс» дискуссия «Ценности бренда, ценности компании: точки пересечения». В дискуссии принимали участие предприниматели и менеджеры, которым удалось создать успешные бренды.

Собственно, с самоопределения топ-менеджмента фирмы бренд и начинается. И с самоопределения достаточно глубокого, на уровне экзистенциальном, смыслозначимом, на уровне базовых жизненных ценностей. Как сказала М. М. Тарлова (ООО «Элит-Транс», СЦ «Меридент»,

издательство «Римус»): «Все, что я делаю, я пытаюсь делать таким образом, чтобы оно осталось жить и через 150 лет, чтобы ребенку не стыдно было показать, что мама с папой придумали и сделали».

Мнения и опыт.

Миссия молодой питерской компании «Чайная ложка», быстро ставшей весьма активным и динамичным брендом, гласит: «Мы стремимся сделать блин элементом мировой культуры». В некотором смысле это реальный российский ответ *McDonald's*, но не простое или даже карикатурное воспроизведение известного в фаст-фуде бренда (вроде «БлинДональдс»), а самодостаточная и оригинальная реплика, оказавшаяся весьма конкурентоспособной и поддержанной потребителем.

Базовые ценности бренда должны закладываться не только в организацию маркетинга (от исследований до организации рекламы и сбыта), но и в систему подбора персонала, формирование и развитие корпоративной культуры. Сильный бренд — всегда сильная корпоративная культура.

Между тем многие компании, тщательно формулирующие цели и задачи своей работы, вскоре забывают или оказываются не в состоянии следовать собственным ценностям, интегрировать их во внутреннюю культуру. Зачастую их осознание вообще застревает на уровне топ-менеджмента, проектной группы, а сотрудники остаются вне каких-либо ценностей, в результате чего они не могут понять и принять действия руководства.

Для российского менеджмента вообще глубоко чужда идея, что управлять нужно людьми, разделяющими убеждения и ценности руководства. Отсутствие такого понимания негативно влияет не только на сотрудников, но и на бизнес в целом.

Как увязать собственные ценности сотрудников с установками компании? Чем для сотрудников являются миссия и базовые ценности бренда? Как они проявляются в ежедневной работе? Каковы способы достижения взаимопонимания и взаимного интереса? Как в этом плане выстроить эффективные внутрикорпоративные PR? Собственно, именно эти вопросы и становятся предметом социальных программ интеграции ценностей бренда в корпоративную культуру, фактически — внутреннего брендинга.

Решение проблемы тождественности транслируемого компанией имиджа и ее репутации — чрезвычайно острой для современного российского бизнеса — зависит именно от эффективного внутреннего брендинга и внутрифирменных PR. По мнению М. Медведевой (менеджер по рекламе и PR ОАО «Ижорские заводы», выставочное объединение «РЕСТЭК», Северо-Западный Сбербанк России), в выстраивании не только ценностей, но и приоритетов в коммуникациях персонал оказывается где-то в конце.

Обычно в структурах с численностью работников более 400 человек внешний мир и транслируемые вовне ценности перестают быть значимыми. Сотрудники начинают «вариться в собственном соку» своих келейных проблем, интриг и конкурирования с другими работниками и службами. Особая задача для менеджмента — донести до каждого, что он является носителем не просто образа, но и идеологии фирмы. Именно персонал является главным ресурсом формирования и продвижения бренда.

Проработка ценностей

Формирование бренда отнюдь не сводится к формулировке миссии и неких базовых ценностей. Требуется глубокая проработка этих ценностей, их конкретизация, чтобы работники понимали — что конкретно стоит за этими словами и идеями.

«Мы ценим время» — что это означает для меня лично? Пунктуальность? Или насыщенность времени яркими переживаниями? И о чем времени идет речь? «Мы уважаем чужую собственность» — означает ли это неприятие грабежа или, кроме того, «нет» личным разговорам в рабочее время с телефонов компании?

Если вы делаете что-то такое, что вам не нравится, или чего вы не хотите, прекращайте это делать немедленно — все равно из этого ничего хорошего не получится. Это жизненное правило давно и хорошо известно. Только почему-то люди не всегда ему следуют. Плохо, когда каким-то делом занимается человек, который всю жизнь мечтает заниматься чем-то другим.

Если вы, например, собираетесь развивать сеть кофеен, имеет смысл при подборе персонала интересоваться, любит ли данный конкретный человек кофе. Потому что развивать бизнес, основанный или связанный с кофе с людьми,

которые не любят кофе, — дело заведомо провальное. Создатели сети «Барабу» начинали формировать и продвигать свой бренд на основе импульса любви к кофе, исходя из того, что все работающие разделяют эту любовь, а затем транслируют этот импульс дальше. В принципе невозможно создать свой бренд и его продвигать, пока человек не погружен в ценность продукта, который он производит.

Бренд — не что-то сиюминутное. Это некая устойчивая ценность. Для предпринимателя это не просто источник прибыли, а что-то такое, что хочется оставить после себя. Тогда и для работников это должен быть не только источник средств к существованию, а нечто большее.

Внутрифирменная трансляция ценностей бренда

Нередка ситуация, когда, начав с замечательных идей, бизнес, вдохновляясь ими сам и вдохновляя своих работников, со временем с них «съезжает». Ценности, провозглашенные вначале, могут продолжать декларироваться, но в реальности сотрудники себя с этими ценностями уже не идентифицируют. Бренд становится неадекватным, напоминая свет уже потухшей звезды. Потребителями такой бренд воспринимается как ложные обещания.

Там, где за декларируемыми ценностями стоит ложь, там высока текучесть кадров. Люди не вкладывают душу в производство и продажу продукта, им трудно себя идентифицировать с продуктом, процессом, и человеческий ресурс бизнеса работает неэффективно. При этом много времени и средств может тратиться на обучение персонала, на их «дрессировку», чтобы они делали «как надо». Руководству же кажется, что сотрудники работают плохо из-за того, что они чего-то не умеют, и стоит их только обучить неким приемам, как все пойдет, как по маслу, а остальное — приложится.

Возникают и чисто технические трудности. Как заметила В. И. Терентьева, руководитель отдела по работе с персоналом компании *Bosch* в России и Беларуси, согласовывать ценности более 240 тысяч работников фирмы чрезвычайно сложно. Известная во всем мире компания *Bosch* начиналась с мастерской точной механики и электрической техники Роберта Боша в Штутгарте. С самого начала Р. Бош ориентировался на клиента. Ему

принадлежит фраза, многое говорящая о самом Р. Боше и системе ценностей его компании: «Лучше потерять деньги, чем доверие клиента». В основу всей работы компании *Bosch* было положено несколько принципов, сформулированных ее создателем, который следовал им всю свою жизнь. Сначала это были принципы инновации и качества: во-первых, делать что-то новое, а во-вторых, делать это новое высокого качества. Эти два принципа стали непреложной ценностью каждого продукта компании на протяжении всей ее истории. Р. Бош не знал, что со временем его имя станет брендом одной из лидирующих немецких компаний, лидеров не только в своей стране, но и в мире. Он создал 12 принципов качества, которые действовали как постулаты на протяжении многих десятилетий, вплоть до введения в 2003 г. новых ценностей.

Нынешний мессидж внутреннего бренда *Bosch* выглядит как: *Be QIK, Be Better, Be Bosch*. Аббревиатура QIK раскрывается как *Qualitaet* (качество), *Innovation* (инновации), *Kundenorientierung* (клиентоориентированность). Речь идет об упоминавшихся традиционных ценностях Боша, которые доносятся до каждого работника: почему качество и его отсутствие стоят дорого, что инновации обеспечивают успех в будущем, почему важны долговременные отношения, и как важно даже из случайного покупателя сделать приверженца *Bosch*. *Be Better* — означает быть лучшим, что означает стремиться к совершенству, быть лучше конкурентов, про которых надо знать и у которых надо учиться. Следующим шагом развития слогана являются 7 ценностей и 10 принципов управления, которые конкретизируются и доводятся до каждого рабочего, для чего используется система обучения и развития.

Ценности могут размываться в связи с ростом компании, притоком новичков. Особую проблему создает приход фирмы на рынки других стран, когда бизнес сталкивается как среди потребителей, так и работников с носителями иной национально-этнической и конфессиональной культуры. Поэтому в той же *Bosch* действует специальная программа для новых сотрудников «*Welcome to Bosch*». Она проводится для трех стран: России, Беларуси и Украины. Участвуя в ней, сотрудники получают информацию о компании, ее подразделениях, ее философии, истории, ценностях, о том, чем компания живет сейчас. Сотрудникам выдается также

специальная папка, в которой можно найти все сведения по этим вопросам. С ценностями фирмы знакомятся не только сотрудники, но и стажеры, клиенты, посетители. Они напечатаны на пропусках. Им посвящены специальные события и социальные мероприятия.

Показателен в этом плане опыт М. М. Тарловой, четко сформулировавшей для своих разнопрофильных бизнесов три принципа: чистота, честность и профессионализм. Чистота не в гигиеническом смысле, хотя и она тоже важна, а чистота в помыслах, во взаимоотношениях, чистота — как прозрачность. Честность — во взаимоотношениях со всеми. Честность руководителя — в том, что он не скрывает от подчиненных механизм принятия своих решений: каждый подчиненный на своем уровне должен понимать, почему ему дали именно такое указание. Опыт показывает, что если человек понимает, что и зачем он делает, то делает он это лучше и быстрее. Честность сотрудника по отношению к начальству заключается в том, что он не скрывает проблему, а доносит ее до руководителя, для того чтобы ее решить. Честность компании — вне зависимости от профиля бизнеса — это качество, не просто отсутствие обмана, а стремление оправдать доверие клиента. Поэтому, например, в клинике врачи ориентированы не на «зарабатывание денег», а на другой процесс, где главная ценность — лечить людей. Профессионализм — не как сумма знаний и навыков, а как привычка к ежедневному высококачественному труду. И по признанию М. М. Тарловой, пока эти принципы не были осознаны и сформулированы, руководству было очень трудно общаться с персоналом.

Подобная работа должна начинаться с подбора кадров. Разумеется, профессиональные и личностные данные работников должны соответствовать специфике и профилю выполняемой работы. Но при этом и рядовой исполнитель, и сотрудник АХЧ, и «креативщик» не должны отвергать ценности компании, а их собственные ценностные установки и ориентации должны иметь возможность реализации именно в контексте деятельности компании. Иногда решение именно этой задачи выходит на первый план в такой степени, что вызывает необходимость перегруппировки топ-менеджмента. Например, генеральный директор холдинга «Великие люди» в ситуации интенсивного роста и изменений был вынужден лично заняться кадровой политикой.

Донести систему базовых ценностей до персонала, конкретизировать ее в терминах конкретных требований, действий, характеристик технологии и качества не всегда удается сразу.

Так, «Чайная ложка» задумывалась ее основателями Б. Крупкиным и М. Августиним как русский фаст-фуд в духе дореволюционных чайных. Поэтому основным продуктом выступал чай различных сортов. При этом доминирующей была установка «современный русский стиль», или «русские не стоят на месте». После открытия сети чайных были сформулированы миссия, стратегия развития, стандарты и принципы качества. Когда сеть чайных стала разрастаться, стало ясно, что базовые ценности, носителями которых являются создатели бизнеса, сложно донести до каждого сотрудника. Возникла необходимость в конкретизации базовых ценностей в виде доступного каждому работнику кодекса корпоративной культуры. Главное, чего удалось добиться на данный момент, — постоянства качества при динамичном стиле. А это серьезные заявки на устойчивый и оригинальный бренд действительно нового отечественного фаст-фуда, придававшего новые импульсы развития традиционной русской культуре чаепития.

С другой стороны, сильный бренд является мощным мотивирующим фактором развития лояльности персонала к компании. Проблема в том, чтобы эта мотивация давала возможность эффективного взаимодействия с клиентами, заказчиками, партнерами и другими контактными группами социальной и рыночной среды.

Даже добившись единого понимания ценностей бренда в компании, надо донести их до потребителя. Зачастую человек склонен полагать, что его ценности — лучшие, другие люди просто их не понимают, а его задача сводится только к тому, чтобы объяснить, доказать им это и в конечном счете — осчастливить. Возможно, даже помимо, а то и вопреки их желанию. Такое часто происходит, когда бизнес не может идентифицировать свой продукт с определенной системой ценностей, производя, например, одежду, просто для ее «носителей», а не для идеалистов, материалистов, карьеристов, интеллигентов, для которых эта одежда может выполнять самые различные жизненно значимые функции.

Как рассказал В. Пекарский (холдинг «Великие люди»), на одном из тренингов его попросили описать один и тот же товар с точки зрения продавца и с точки зрения покупателя. В первом случае речь была о калориях и т. п. Во втором — о вкусовых качествах. При подведении итогов один из управляющих сказал, что «Мы берем покупателя душевностью». Получается, что общим знаменателем у «калорий» и «вкуса» оказывается, на первый взгляд, иррациональное, не имеющее к ним отношения, — искренность и заинтересованность. Встреча происходит на поле человеческой души, обеспечивая сопричастность не на уровне рациональных доводов, а в плоскости человеческих чувств и переживаний.

Среди конечных пользователей продукции компании ProfiLine (несколько товарных групп расходных материалов для печати) большое количество студентов и учащихся. Поэтому специальные региональные программы для молодежи, обеспечивающие продвижение бренда, в компании предъявляют повышенные требования к персоналу, особенно связанному с менеджментом продаж. Это хорошее базовое образование, высокая коммуникабельность и обучаемость, активная жизненная позиция.

Если бренд — это торговая марка «для кого-то», то потенциальный потребитель либо идентифицирует себя с ней, либо нет. Но такая идентификация возникает только тогда, когда «кто-то» оказывается не один, а «с кем-то». Речь идет об идентификации через бренд потребителей и персонала фирмы. Если эта марка для меня — я знаю, для каких она людей. И я найду таких людей. И я найду такие слова, чтобы убедить их.

А с другой стороны, как отмечает директор *Workline* Е. И. Громова, если девочку, которая «слаще морковки никогда ничего не пробовала» и с трепетом относится к трем рублям, поставить продавать бриллианты, она их не продаст. Она, в лучшем случае, будет их сторожить. Неслучайно найти продавцов, которые умеют продавать дорогие товары — серьезная проблема для розничной торговли.

Бренд живет и приносит успех, когда людям, его создающим и «несущим в мир», становится не все равно, кто они, что они делают и для кого (рис. 41). Поэтому в брендинге важно настроить каждого сотрудника, чтобы он мощно нес «в массы» не просто информацию, а идеологию бизнеса. Так что, как отмечала вице-президент Клуба рекламодателей Санкт-Петербурга М. Медведева, может быть, и не надо тратить лишние деньги на рекламу и PR, а оптимизировать бюджет за счет такого настроя работников.

Таким образом, эффективный брендинг, т. е. формирование, продвижение и реализация бренда, осуществляется в плоскости именно человеческого сознания и идентификации личности — менеджмента, персонала, потребителей. Бренд — очень яркое проявление персонологического, глубоко личностного характера современных бизнес-процессов и социальной коммуникации в целом.

Важнейшей стратегической установкой брендингового позиционирования становится *управление восприятием* (perception management) — изменение отношения к товару

(проекту, акции, объекту, руководителю) без изменения реальной сути товара.

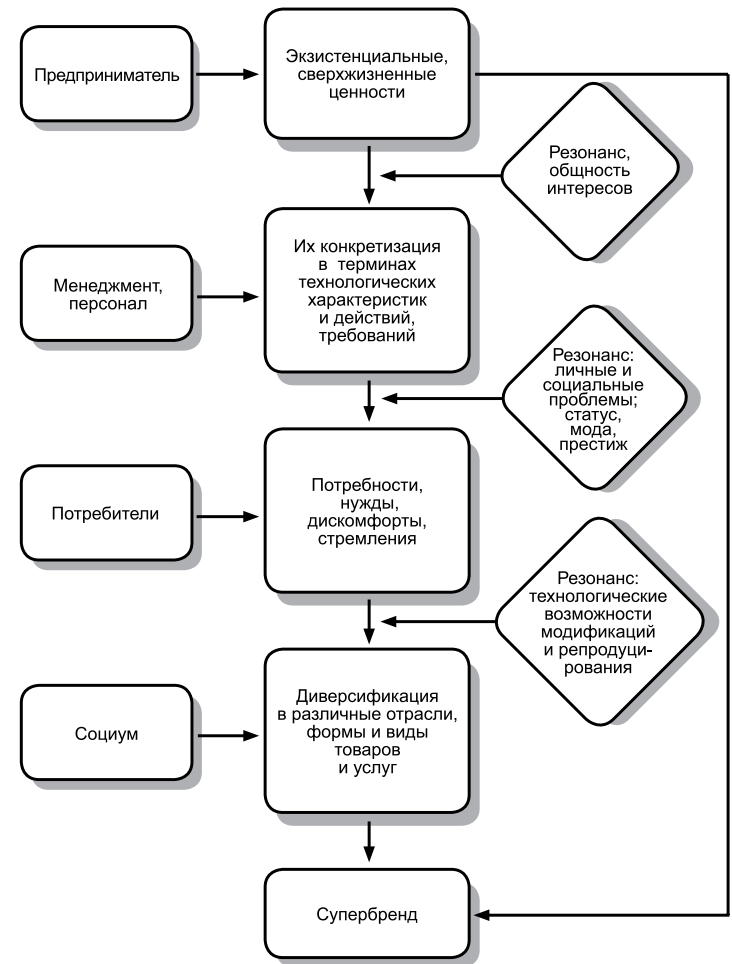


Рис. 41
Общая схема успешного брендинга

Данная установка не может квалифицироваться как обман: речь идет всего-навсего о долгосрочных тенденциях развития рыночной среды, когда «любовь» и «нелюбовь» к товару формируется не столько посредством

декларирования его новых характеристик (товарное позиционирование), сколько за счет более или менее успешного брендингового позиционирования.

В условиях рынка с возможностью выбора, а тем более выбора широкого и добровольного, восприятие выступает не эрзацем реальности, а фактически полностью сливается с ней и даже превосходит ее. Как отмечает А. Чумиков, впору предложить примерно такую формулу: *восприятие — больше, чем реальность, а бренд — важнее, чем товар.*

Следует помнить, что бренд — всегда некая история («волшебная история о магическом артефакте...»). Поэтому брендировать можно не только название и не только товар: сегодня несомненный интерес представляет собой брендинг **товарной категории**. Так, брендинг товара в виде лукошка с замороженными белыми грибами вряд ли эффективно продвигать исключительно в рамках рекламного поля. Целесообразен именно PR-ход: широкий разговор о грибах как продукте питания. Такая информация будет воспринята СМИ и целевыми аудиториями с большим и естественным интересом, чем просто реклама.

Журнал «S» (Step) регулярно публикует в рубрике «История обуви» материалы об эволюции обувного каблука, а в рубрике «Обувные истории» — о том, кто, когда и какую обувь носил. В этом случае брендируется обувная тема (категория) вообще. Однако самое важное — от имени **кого** она брендируется. В данном случае брендингом занимается сам журнал; соответственно, истории предназначены не для продвижения товара на рынок, а лишь для удовлетворения читательского интереса. Другое дело, когда тем же самым начинает заниматься производитель или продавец обуви: так, компания *Anapra*, продающая итальянскую обувь с марками *Biungiorno*, *Mario Avanti*, *J&Elisabeth*, выпустила брошюру «Как производится кожа?». Рассказ об операциях с кожей в ходе производства обуви названных торговых марок представляет собой не что иное, как брендование данной проблематики: эталон обращения с кожей должен трансформироваться в сознании потенциального потребителя в представление о том, что производители именно этих торговых марок и задают стандарты качества на рынке.

Чрезвычайно интересно и перспективно использование такого метода, как **ко-брендинг**. Размещение своего бренда рядом с сильным неконкурентным брендом приносит осязаемый эффект.

Так, в 1993 г. шведская компания *Vin&Spirit* продала в России 150 тысяч ящиков водки Absolut, в 1994 г. — уже 800 тысяч, а в 1995 г. ... ни одного. Произошло это потому, что на прилавках появился Absolut других производителей. Компания ушла с рынка и вернулась на него год спустя (в 1996 году завезено 130 тысяч ящиков водки), посвятив этот период не столько борьбе с поддельной продукцией и незаконным использованием бренда, сколько исследованиям и креативной стратегии репозиционирования Absolut. Решение было найдено исключительно «брендовое» — без выдвижения каких-либо отличительных качественных преимуществ продукта. Absolut стал соседствовать с такими брендами, как *Versace* и *Ritts*. А способом решения проблемы стали утонченные дизайнерские разработки, в создании которых приняли участие известные художники и фотографы — оригинальные и единственные в своем роде.

Распространены варианты ко-брендинга дорогих торговых марок с популярными личностями, предметами роскоши, например автомобилями.

В последнее время практикуется ко-брендинг с цветом, когда в единой цветовой гамме — белой, черной, красной, пестрой — представляется и обувь, и одежда, и аксессуары. Но это так называемый широкий ко-брендинг, рассчитанный на массового, но абстрактного потребителя.

Так или иначе, *бренд должен быть органичным для окружающего контекста*, другими словами — размещаться в сопряженных со своей тематикой предметных, географических, физиологических и других пространствах. Так, компания *Danon* в преддверии вывода на российский рынок нового биопродукта *Activia* поддержала конференцию в Институте гастроэнтерологии для врачей-гастроэнтерологов по теме «Влияние кишечной микрофлоры на здоровье человека», а свое исследование в области здорового питания презентовала на VII Конгрессе педиатров России «Детская гастроэнтерология: настоящее и будущее». Здесь прослеживается очень четкая логическая связь: товар (бренд) — органы пищеварения — здоровье — врачи.

Контекст брендинга может включать самые различные виды информации и практически все органы чувств и соответствующие виды рецепции. Так, авиакомпания *Singapore Airlines* в качестве бренда разработала свой фирменный запах. Горячие полотенца, которые разносят стюардессы до и после полета, издают характерный приятный аромат: почувствовав его однажды, потом долго не забываешь.

ЕЩЕ РАЗ О РЕКЛАМЕ И PR В БРЕНДИНГЕ

С российским бизнесом происходит радикальная эволюция. От доставшегося в наследство с советских времен ненасыщенного рынка, когда потребитель был вынужден пользоваться товарами, к которым он практически был «приписан», поскольку другого выбора у него просто не было, — к ситуации выбора из товаров, старающихся громко заявить о своем присутствии. С помощью рекламы.

Но бренд не обеспечивается кричащими призывами. Возможности рекламы весьма и весьма ограничены. Она не обеспечивает сопричастность, идентификацию ценностей фирмы и потребителей, их встречу и сопричастность «на поляне бренда». Это обеспечивает широкое поле социальных коммуникаций бизнеса, прежде всего — PR.

Реклама оперирует обещаниями. PR — фактами. Реклама стимулирует сбыт. PR — развитие отношений и репутацию.

Бренд как имиджево-репутационная составляющая марки, это не столько желание менеджмента предстать в определенном образе и даже не объективная характеристика товара и бизнеса в целом, сколько то, как воспринимаются эта продукция и этот бизнес людьми, которые нас окружают. У каждого свое мнение о предприятии: у персонала, у потребителей, у партнеров, у конкурентов, у чиновников, у журналистов, у людей, которые живут рядом с нашими офисами и производственными площадками... Сумма этих мнений и есть репутация. И бренд возникает только в случае совпадения образа, закладываемого самим бизнесом, имиджевым ожиданиям различных контактных групп.

8.12.

БРЕНД КАК ИНТЕГРИРОВАННАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Итак, бренд — это не продукт и даже не просто торговая марка. Люди выбирают то, чему они доверяют, к чему они ощущают сопричастность, в конечном счете — самих себя. В маркетинговых терминах — то, что адекватно их ценностям. Если бренд так позиционирован, его купят.

Позиционирование товара на рынке все больше перестает быть тем, что производитель делает с самим товаром. Позиционирование превращается в то, что производитель делает с сознанием потенциальных потребителей. Оно

становится комплексом информационных действий, с помощью которых символ данного товара «размещается» в сознании людей вместе с тезисами о том, что он создан специально для них и соответствует их идеалам.

В этом плане российский бизнес весьма быстро проходит радикальную эволюцию. От доставшегося в наследство с советских времен ненасыщенного рынка, когда потребитель был вынужден пользоваться товарами, к которым он практически был «приписан», поскольку другого выбора у него просто не было — к ситуации выбора из товаров, старающихся громко заявить о своем присутствии с помощью рекламы.

Но бренд не обеспечивается кричащими призывами. Возможности рекламы весьма и весьма ограничены. Она не обеспечивает сопричастность, идентификацию ценностей фирмы и потребителей, их встречу и сопричастность «на поляне бренда». Это обеспечивает широкое поле социальных коммуникаций бизнеса, прежде всего — PR.

Иначе говоря, бренд должен втягивать в свою ценностную орбиту не только потребителей и персонал, но и дистрибьюторов, дилеров, агентов, других посредников (рис. 42).

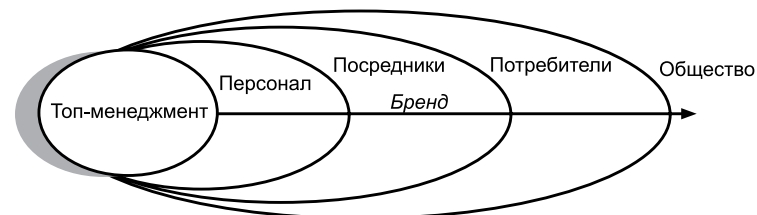


Рис. 42

Бренд-интеграция менеджмента и маркетинга

Только в этом случае потребитель скажет: «Это мой бренд! Это для меня! Это мой производитель! Мы с ним одной крови».

В современном бизнесе бренд выступает интегрированной концепцией бизнеса. В наши дни можно и следует говорить о *бренд-интегрированном* бизнесе и менеджменте.

В этом случае, как подчеркнула в упомянутой дискуссии Е. И. Громова (COMCON-SPb), главное, что нужно

для создания бренда, это — единая концепция, на которую, как колечки в детской пирамидке, нанизываются все элементы бизнеса, все бизнес-процессы: кадровая политика, маркетинг, производство, реклама и т. п. При этом людям, работающим в компании, очень важно ощущать не только то, как она хороша внутри, но и то, что она очень сильная, привлекательная и динамичная. Людям нравится работать в такой компании, им очень важно знать, что они являются частью чего-то очень сильного и мощного. В противном случае они оказываются наедине с собственными проблемами и начинают вариться в собственном соку, увязают во внутренней конкуренции, интригах.

8.13. МАРКЕТИНГ И МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ ТВОРЧЕСКОГО ТРУДА

Сфера культуры традиционно объединяла творческих работников: художников, музыкантов, писателей, актеров, для которых одной из главных задач была возможность самореализации. Однако возникшие проблемы мотивации задали новые вопросы: как направить энергию творческих работников, максимально повысить их производительность труда? Что же может сделать менеджмент в условиях, когда многие из творческих работников не могут найти работы или работают, получая зарплату ниже прожиточного минимума?

В своей книге «Задачи менеджмента в XXI в.» Питер Друкер наравне с другими вопросами ставит проблему управления производительностью работников умственного труда. Характеристика таких людей, данная в этой книге, может быть в полной мере отнесена к работникам творческого труда. Друкер определяет производительность работников умственного труда шестью факторами:

1. Производительность работника умственного труда требует четкого ответа на вопрос: «В чем заключается производственное задание?»

2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Работники умственного труда должны сами собой управлять (они, так сказать, сами себе менеджеры). Им необходима независимость.

3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений.

4. Работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой — постоянно учить.

5. Производительность работников умственного труда не измеряется количеством или объемом — во всяком случае, это далеко не самый главный показатель. Зато качеству придается огромное значение.

6. Наконец, для повышения производительности работника умственного труда необходимо смотреть на него не как на «издержки», а скорее как на «капитал», и обращаться с ним соответственно. Надо, чтобы работники умственного труда хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям.

Такую характеристику можно полностью отнести к работникам творческого труда. Так, писатель видит перед собой определенную задачу, например написать роман. В отличие от работников физического труда, где основной вопрос: «Как производственное задание должно быть выполнено?», перед работниками творческого труда ставится вопрос: «В чем заключается производственное задание?» Как следствие, автора сложно проконтролировать в процессе работы, вся ответственность за выполнение задания полностью возлагается на него. Поиск новых способов выражения, самосовершенствование и обучение являются неотъемлемой частью творчества. Качество творческого продукта — один из важнейших показателей, которому придается значение. Например, будет ли роман писателя популярен или нет? Кроме того, творческие способности писателя представляют своего рода «капитал», потенциальный источник дохода.

Если физический труд на протяжении всего развития менеджмента рассматривался как «затратный», а эволюция его производительности шла по пути сокращения издержек, то творческий труд в сфере культуры можно рассматривать как своеобразный основной капитал, а не издержки. Таким образом, задача снижения издержек творческого труда теряет смысл. Американские ученые У. Баумоль и У. Боуэн приводят следующий аргумент: «Никто еще не нашел возможности сократить затраты на

исполнение квартета Шуберта в течение 45 минут, равные трем человеко-часам».

Работники творческого труда владеют своими средствами производства. Можно сказать, что в отличие от работников физического труда, которые зависят от работы, так как не владеют средствами производства, работники творческого труда скорее нужны работе, чем она им. Такие работники являются основным капиталом организации. Именно в Мариинский театр люди пойдут смотреть балет, потому что только там танцуют Д. Вишнева и У. Лопаткина. Когда источником дохода становится талант каждого отдельного работника, жизненно важными становятся ответы на вопросы: «Как привлечь и удержать таких работников? Как сделать их талант максимально производительным?»

Следует разделять такие понятия, как талант и гениальность.

Гениальность — качество, которое определяет время. В истории редко встречаются случаи признания гениальности при жизни.

Талант редко выходит за рамки современности, он подразумевает совершенствование в рамках уже сложившейся системы.

Гениальность же почти всегда опережает свое время, создает качественно новую систему, не принимается современниками, но по достоинству оценивается последующими поколениями. Гениальность представляет собой процесс самореализации, нередко заканчивающийся трагично. По мнению художественного руководителя театра им. Комиссаржевской В. А. Новикова: «это состояние пограничное с острым психозом, когда часто невозможно определить: либо человек сумасшедший, либо гений».

Гении создают новое, таланты это новое развивают. Гении не принимают реальность, такое сочетание, как «мотивация гениев», звучит нелепо. Наверное, чтобы распознать гения в современности, нужно быть самому гением. Почти всегда в настоящее время нам приходится иметь дело с талантливыми людьми. А людьми, которых мы уже сейчас в состоянии понять и принять, можно и направлять.

Для работников творческого труда основной является потребность в самоактуализации. Креативные потребности

людей с ярко выраженным творческим потенциалом выглядят более значимыми, чем любые другие. Испытываемая ими потребность в актуализации творческого потенциала не всегда вызвана пресыщением базовыми потребностями, очень часто они творят вопреки неудовлетворенности.

И хотя потребность в самоактуализации является основной, талантливые люди не отрекаются от удовлетворения обычных человеческих потребностей. Как и все люди, творческие работники хотят быть любимыми и любить, хотят быть в состоянии содержать свою семью и обеспечить будущее своим детям, хотят, чтобы их уважали и признавали, хотят быть уверенными в завтрашнем дне. Потребность в самоактуализации не подменяет другие потребности, а существует параллельно им. Так, композитор Я. И. Дубравин, секретарь-координатор Союза концертных деятелей РФ, говорит: «Я не могу не писать. Это такая же потребность как почистить зубы, позавтракать. Процесс творчества, он непрерывен». В. А. Новиков замечает: «Процесс творения — это давление изнутри, этому нельзя противиться или как-то воспрепятствовать. Но то, что «художник должен быть голоден», об этом не может быть и речи! Художник должен быть сыт! Как любой нормальный человек, он должен быть в состоянии своим трудом обеспечить себе достойную жизнь!»

Поскольку потребности творческих людей, по сути, идентичны общим потребностям всех людей (рис. 43), то для мотивации творцов часто целесообразно использовать уже существующие, ставшие классическими теории мотивации, хотя, конечно, необходимо учитывать и специфику творческого труда.

Согласно «Теории трех потребностей» Д. Макклелланда, работники творческого труда, как и любые другие, имеют приобретенные потребности. Так, некоторые из них наравне с потребностью в самоактуализации будут стремиться удовлетворить потребность в успехе другие в причастности, третьи — во власти.

Согласно «Двухфакторной мотивационно-гигиенической концепции мотивации» Ф. Герцберга, у работников творческого труда будут вызывать раздражение, неудовлетворенность плохие условия труда, низкая заработная плата, плохие отношения с начальниками, коллегами,

а мотивировать их будут такие факторы, как признание их достижений, высокая степень ответственности и т. д.



Рис. 43
Иерархическая пирамида потребностей для работников творческого труда

Согласно «Теории ожиданий» В. Врума, работники будут выстраивать свое поведение исходя из того, какие затраты труда им придется приложить для достижения результата, какое вознаграждение они могут получить и насколько это вознаграждение привлекательно для них.

И, наконец, согласно «Теории справедливости» С. Адамса, творческие работники будут стремиться получить справедливую оценку своему труду и будут сравнивать свое вознаграждение с вознаграждением других работников в отрасли и своей организации.

Сферу культуры традиционно отличает низкий уровень оплаты труда. Современная действительность в России такова, что многие актеры, писатели, музыканты, художники остаются безработными. Это дает театрам, музеям, издательствам право выбора: люди часто согласны работать за небольшую оплату труда. Кроме того, в организациях культуры для работников творческого труда отсутствует как таковая карьерная лестница, которая есть в предпринимательских структурах. Тем не менее, «компенсацией» низкого уровня заработной платы и карьерного

роста в ряде случаев можно считать более высокую, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы. Баумоль и Боуэн называли это «психологическим доходом», к которому можно отнести престиж в обществе, реализацию собственных идей, свободу творчества и т. д. Сложнее обстоит дело с уже признанными талантами. Чтобы привлечь уже известного актера на работу, нужны или уникальный сценарий, или выдающийся режиссер, или очень немалые деньги

При работе с творческими людьми необходимо точно определить, в чем заключается их производственное задание. Это позволит им сконцентрироваться на выполнении определенной задачи, не отвлекаясь ни на что лишнее. Лучше всего, если сами работники сформулируют: «В чем заключается их задание? Что им нужно для его выполнения? Что им мешает при его выполнении?» После того как сформулировано задание, следует определить границы независимости и степень ответственности. Именно творческому работнику следует принять решение, за что и как он должен отчитываться, каким образом оценивать его труд: в качественных или количественных показателях, показателях затрат времени или средств. Расширение независимости работников творческого труда подразумевает увеличение степени их ответственности.

Поскольку самосовершенствование является необходимым условием творческой деятельности, следует предоставить работнику все возможные условия для творческого роста. В. А. Атлантов, народный артист СССР, бывший солист Большого театра, говорит в одном из своих интервью, что «за всю свою творческую деятельность был доволен своим выступлением не более 30 раз. Если бы в этот момент меня записали, я бы не хотел ничего исправить. Моя творческая деятельность — это, прежде всего, кропотливый, нудный труд, непрерывный процесс самосовершенствования, и все это ради одного раза выступления».

Работа с творческими людьми требует от руководителей знаний психологии. Неосторожная критика, малейшее сомнение в талантливости работника может повлечь за собой полный разрыв отношений. «Творческое замечание актер достаточно спокойно выслушает один на один, постарается исправить ошибки. Но, не дай бог вам

критиковать его в присутствии других актеров. Это будет для него смертельно. Хотя достаточно часто режиссеры используют жесткую публичную критику, чтобы мотивировать актера для достижения лучших результатов. Во всем нужно знать грань и людей, с которыми имеешь дело», — комментирует В. А. Новиков.

Поскольку основной потребностью работников творческого труда является потребность в самоактуализации, то, как ее следствие, для таких людей очень важно признание их таланта, достижение которого, к сожалению, может перерасти в «звездную болезнь». Именно такой конфликт произошел между А. Волочковой и Большим театром.

Важную роль в формировании лояльности, преданности сотрудников компании играет миссия организации, под которой понимается основная общая цель организации, выражающая причину ее существования, то, чем организация полезна окружающему миру, то полезное (продукты, услуги), чем организация обменивается с внешней средой для получения ресурсов, необходимых для ее деятельности.

Большинство творческих людей объединяет идея причастности к «прекрасному миру искусства». Этот мир позволяет творить, расширить границы сознания, открыть истину. Каждый человек, чувствующий в себе творческое начало, не только не имеет право «зарывать свой талант», но и осознает всю важность своей миссии: принести людям «красоту, которая должна спасти мир».

Миссия каждого отдельного творческого работника практически совпадает с миссией большинства организаций культуры. Это является огромным преимуществом организаций культуры и позволяет активно привлекать творческих работников. Однако данный инструмент мотивации редко используется. Персонал зачастую не отождествляет себя с организацией культуры, в которой он работает. «Люди должны чувствовать, что это их организация, что они хотят принадлежать к ней. Люди должны стучаться в вашу дверь» — говорят гуру современного менеджмента К. Нордстрем и Й. Риддерстрале.

Как этого добиться? Миссия организации культуры должна быть не мертвым документом, не формальностью, она постоянно должна быть на слуху, должна постоянно доноситься до каждого сотрудника компании. Миссия

организации подразумевает определенную систему ценностей. Выработав и затем сделав достоянием гласности свою систему ценностей, организация некоторым образом автоматизирует подбор персонала, поскольку она начинает притягивать только тех людей, которые разделяют с ней эти ценности.

Итак, из вышесказанного следует, что вмешаться непосредственно в процесс творчества менеджмент не может, но создать все необходимые условия для процесса творения в его силах. Так, именно от менеджмента зависит такое построение работы, когда творец получает максимальную свободу, когда творческий работник сам определит: «В чем заключатся его производственное задание? За что и как он должен отчитываться?»

В силах менеджмента увлечь творцов идеей, привлечь творческих сотрудников системой ценностей, которые несет их организация. Миссия организации становится важнейшим инструментом мотивации.

Должна быть, наконец, решена проблема материального стимулирования сотрудников. Хотя «психологический доход», получаемый творческими личностями, зачастую компенсирует низкую оплату труда, одной из основных задач менеджмента должно стать стремление обеспечить своим сотрудникам достойный уровень жизни.

МАРКЕТИНГ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Бренд выводит бизнес в общество, интегрирует его в общественное сознание, позиционирует в общественных связях, отношениях, ожиданиях. Тем самым бренд выводит бизнес за рамки компании и рыночной среды в социальную среду в целом, делая товар, фирму, данный бизнес в целом — явлением современной культуры.

Тем самым брендинг оказывается связанным с такими технологиями корпоративных коммуникаций и PR, как корпоративная социальная ответственность и социальное партнерство, предполагающими социальный аудит, гуманитарную экспертизу, PR — как Public Relations и как Public Responsibility.

Полноценный и эффективный маркетинг в социально-культурной сфере имеет многовекторный характер, строится на общности интересов не только организаций культуры, искусства, образования, но должен учитывать и интересы органов власти, бизнеса, на активизацию ресурсов которых можно рассчитывать при реализации проектов некоммерческой деятельности.

9.1. МАРКЕТИНГ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

В развитии социальной инфраструктуры важную роль играют спонсорство, патронаж и благотворительность. Зачем они бизнесу?

В случае спонсорства ответ очевиден: это дополнительная реклама. *Спонсорство* — поддержка непрофильной для бизнеса деятельности на взаимовыгодных началах. Спонсорские отношения оформляются договором о совместной деятельности, где указываются обязательства и права сторон — вплоть до имущественных на результаты совместной деятельности. Обычно спонсируются не столько структуры (организации, учреждения), сколько конкретные проекты. Обычно это делается в виде целевых субсидий, распространены также переводы средств, оплата счетов, передача материальных ценностей, оборудования, инструментов, организационная и информационная поддержка.

Спонсорство на стабильной и долговременной основе может приобрести форму патронажа. Примером может служить создание попечительских советов, члены которых в зависимости от объемов и масштабов поддержки имеют право влиять на деятельность патронируемой организации. Другая форма патронажа — создание фондов поддержки патронируемой структуры (театра, музея, учебного заведения и т. п.).

Цели сторон в этих случаях очевидны: спонсируемая сторона получает необходимую поддержку, а спонсора обычно интересует дополнительная реклама. Недаром в РФ спонсорские отношения регулируются Законом о рекламе — единственным правовым актом, в котором фигурирует термин «спонсорство» (что порождает ряд проблем, о которых речь пойдет ниже). С этой точки зрения спонсорство — часть маркетинговой политики компании, которая добивается таким образом известности, формирует привлекательный имидж, расширяет круг контактов, демонстрирует свою состоятельность, а значит, и социальную значимость. Спонсор может получить и прямую финансовую выгоду.

Наибольшей привлекательностью для спонсорства обладают следующие сферы.

- ▣ *Спорт*. Создает исключительные возможности для рекламы, поскольку соревнования освещаются в СМИ, а спортивные знаменитости очень популярны.
- ▣ *СМИ*. Прямые возможности рекламы и перспективы PR-сотрудничества.
- ▣ *Культура*. Средство прорыва на международные, зарубежные рынки в образе не просто конкурента,

а сторонника сотрудничества, поддерживающего духовные ценности.

- ▣ *Образование.* Забота о подрастающем поколении, ранняя профориентация, установление связей с выпускниками соответствующих учебных заведений.
- ▣ *Наука.* Шанс обойти конкурентов за счет разработки новых технологий, материалов и т. п.
- ▣ *Здравоохранение, медицина, экология.* Эта сфера обеспечена политической, общественной и государственной поддержкой.

С зарождающейся российской благотворительностью дело обстоит сложнее. В Федеральном законе «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995 г.) благотворительность определяется так: «Добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки». Следовательно, благотворительность:

- ▣ является негосударственной формой обобществления и перераспределения ресурсов;
- ▣ бескорыстна и направлена на «общее благо»;
- ▣ безвозмездна и не связана с извлечением дохода;
- ▣ деятельность, непрофильная для бизнеса.

По мнению учредителя благотворительного фонда «Династия», почетного президента «Вымпелкома» Д. Зимина, «благотворительность бывает разной — иногда это продолжение бизнеса, исходящее из рекламных соображений. Но часто — человеческое побуждение вкладывать деньги, чтобы не испытывать морального нездоровья».

Фактически смысложизненный манифест выдал журналистке «Новой газеты» «похожий на учителя философии бывший лидер какой-то ОПГ, купивший в Европе винодельческий бизнес»: «Я только сейчас понял, что мне не нужны силиконовые отношения, что мне не нужно дорогих тачек и понтов. Мне важно, чтобы мои дети жили в хорошей стране. На родине. Чтобы друзья, чтобы жена, чтобы родные люди. А зачем все эти деньги, если любовь не купить, если деньгами не заплатить за то, что стоит дороже денег. Я раньше благотворительностью под откат занимался, а недавно увидел этих вот самых приютских... У меня есть возможность сделать что-то, но уже очень мало времени. А у вас есть вся жизнь, чтобы быть счастливыми. Не тратьте ее впустую».

Каковы традиционные мотивы благотворительности? Альтруизм, упоение собственными возможностями, привлечение клиентов, имидж и реклама, благодарность обществу, налоговые льготы.

Отечественная благотворительность имеет явный нравственный акцент, что обусловлено «родовой травмой» форсированной приватизации и традиционным нравственным максимализмом российского общественного мнения. В этой ситуации благотворительность свидетельствует о социальной надежности фирмы, созданной не с целью извлечения сверхприбыли с последующей самоликвидацией. В конце 2005 г. более 70% отечественных фирм пожертвовали деньги на благотворительность (в год на благотворительные цели перечислено до \$1,5 млрд).

Увы, о благотворительных организациях в России знает лишь 10% населения. По данным Агентства социальной информации, ответы на вопрос: «Вы слышали об организациях, занимающихся благотворительной деятельностью?» в 2004 г. распределились так:

- ▣ я ничего не знаю о таких организациях — 55%;
- ▣ я что-то слышал о таких организациях — 31%;
- ▣ я определенно знаю о таких организациях — 7%;
- ▣ я лично сталкивался с деятельностью таких организаций — 2%;
- ▣ затрудняюсь ответить — 5%.

Поэтому российские благотворители заинтересованы в гарантированном паблсити.

Вице-президент «Альфа-банка» А. Гафин даже подсчитал стоимость имиджевого эффекта, полученного от вложений в культуру. «Узнаваемость «Альфа-банка» уже достигла 97%. Эксперты оценивают стоимость нашего бренда в \$400 млн. Я считаю, реклама и наши культурные акции обеспечили такую стоимость в равных долях. Но рекламный бюджет при этом в разы больше того, что мы тратим на культуру, при этом культура является нашим приоритетным направлением как имиджевых проектов, так и благотворительных». Поэтому «Альфа-банк» готов поддерживать деятелей отечественного искусства и представлять в России достижения западной культуры.

Председатель совета директоров группы «Альянс», член Общественной палаты М. Бажаев заявляет о готовности давать деньги на возрождение музеев, на развитие библиотек и оборудование их компьютерной техникой, на строительство новых кинотеатров, на поддержку самостоятельных художественных коллективов, на пропаганду достижений человеческой культуры на телевидении.

Благотворительный фонд «ЛУКОЙЛа» оказывает поддержку Государственному музею изобразительных искусств им. А. С. Пушкина, Московскому Кремлю, Государственному Русскому музею. Среди подопечных компании Архангельский государственный музей деревянного зодчества и народного искусства «Малые Корелы», Ухтинский краеведческий музей, Астраханский кремль, а с начала 1990-х гг.— Большой симфонический оркестр им. П. И. Чайковского под управлением В. Федосеева, хореографический ансамбль «Березка», Академический хор русской песни, детский ансамбль народного танца «Калинка».

Глава *Bosco di Ciliegi* М. Куснирович заявляет: «Мы даем деньги на то, что талантливо. Хотя это и субъективное понятие. Искусство должно быть открытым, волнующим, позитивным. Надо не спонсировать культуру, а быть меценатом. Средства надо вкладывать туда, где они будут востребованными, а не туда, где окупятся твои деньги. Мы не просто так сделали фестиваль «Черешневый лес» — это наши культурные инвестиции. Я поддерживаю Спивакова, Башмета, «Ленком», «Современник», МХАТ им. А. П. Чехова».

Благотворительный фонд В. Потанина поддерживает инновационные социокультурные проекты российских музеев. Признанием заслуг В. Потанина со стороны культурного сообщества стало его избрание в 2003 г. главой попечительского совета Эрмитажа, а позже он вошел в попечительский совет Фонда Соломона Р. Гуггенхайма, где представляет интересы российского музея. Стать членом попечительского совета Фонда Гуггенхайма можно лишь имея безупречную бизнес- и общественную репутацию.

Участие в гуманитарных проектах часто помогает компаниям избавиться от негативных ассоциаций, которые вызывает у населения крупный бизнес.

Яркий пример — созданный О. Дерипаской, Р. Абрамовичем и А. Мамутом в 2002 г. фонд «Русское исполнительское искусство» с годовым бюджетом около \$1 млн, поддерживающий молодых музыкантов. Дерипаска лично финансирует оркестр «Молодая Россия» под управлением Ю. Башмета.

Примерно половина благотворительных бюджетов российских компаний расходуется на социальные программы для сотрудников и их семей, населенных пунктов, регионов, где размещены предприятия, 30–40% — на добровольно-принудительные пожертвования, инициированные властью, и остаток — на помощь структурам и людям, которые в будущем могут оказаться полезными компании.

В этом российская благотворительность сходна с зарубежной. Но есть существенное отличие. Если крупная американская компания, работающая на российском рынке,

в среднем тратит на благотворительность \$100–150 тыс., то «ЛУКОЙЛ» или «ИНТЕРРОСС» — \$40–50 млн. Так что наш бизнес весьма щедр и гораздо альтруистичнее западного. Или — менее рационален.

Эффективность благотворительности связана с возможностями создания дополнительных факторов развития бизнеса:

- ▣ улучшением внешней деловой среды за счет усиления благожелательного отношения, укреплением социальных связей с клиентами, поставщиками, инвесторами, органами власти;
- ▣ улучшением репутации;
- ▣ моральной легитимизацией бизнеса и собственника;
- ▣ формированием и продвижением привлекательного имиджа, бренда;
- ▣ эффективной интеграцией маркетинговых коммуникаций;
- ▣ расширением потребительской, клиентской базы;
- ▣ развитием новых рынков;
- ▣ дополнительными возможностями сбыта;
- ▣ дополнительными конкурентными преимуществами;
- ▣ ростом лояльности персонала и снижением текучести кадров.

Для инвесторов благотворительность — важное средство придать компании более привлекательный имидж, а значит, повысить курс ее акций. Сотрудники заинтересованы в ней, поскольку растет престиж места их работы. Это облегчает наем, экономит зарплату, снижает текучесть кадров. По данным опросов, в фирме с развитой благотворительной деятельностью хотели бы работать 75% потенциальных работников, а в фирмах с неразвитой благотворительностью — 48%. Благотворительность создает и благоприятную среду в отношениях со СМИ, органами власти, населением, общественностью. Это как минимум уменьшает транзакционные издержки (разрешения, согласования, тендеры и т. д.), создает преимущества в распределении ресурсов. Благотворительность создает основы гражданского общества, способного к самоорганизации и саморазвитию.

Итак, бизнес и социально-культурная сфера обречены на партнерство. Что же мешает развитию спонсорства и благотворительности в России?

9.2. РОССИЙСКАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ: КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Развитие благотворительности в России сопровождается конфликтными ситуациями, которые обусловлены особенностями взаимодействия участников этого процесса.

С одной стороны, в Конституции РФ говорится о поощрении добровольного социального страхования, создания дополнительных форм соцобеспечения и благотворительности. Формами поддержки подобной донорской деятельности могут являться экономическое стимулирование и меры морального поощрения, признания заслуг в области благотворительности. С другой — наше налогообложение делает благотворительность чрезвычайно невыгодным занятием как для благотворителя, так и получателя помощи. Налоговые льготы могут получить физические лица, перечисляющие денежные средства в бюджетные организации. Если же эти средства перечисляются в НКО, то льгота не предоставляется. А вот льготы на прибыль корпоративных благотворителей, юридических лиц с 2002 г. отменены, и право предоставления таких льгот передано субъектам РФ. Деятельность благотворительных фондов регулируется Законом о НКО и некоторыми другими, и льгот по налогообложению средств, инвестируемых в деятельность таких фондов, нет. Поэтому многие вопросы их формирования остаются открытыми.

Да что льготы — наше государство просто душит благотворительность! По закону благотворительность связана с передачей имущества. Поэтому ее следует отличать от социальных проектов компании. Если, к примеру, компания засадила город цветами, т. е. не передавала имущества и не выполняла работу для конкретных физических или юридических лиц, это — не благотворительность. Так же, как и размещение рекламным агентством социальной рекламы. Все это — социальные акции фирмы. Поэтому не менее принципиальную роль играет получатель имущества. И сама модель передачи благотворительной помощи важна именно с точки зрения налогообложения. Получателями благотворительной помощи могут быть:

- ▣ НКО, бюджетные учреждения, принадлежащие органам местного самоуправления;
- ▣ физические лица (напрямую от благотворителя или через НКО).

При этом НКО, получившая помощь, должна доказать, что она не является для нее доходом, в противном случае НКО должна уплатить налог на прибыль — 24%. Например, бесплатный аудит благотворительного фонда рассматривается как доход фонда и подлежит налогообложению. Доходом, подлежащим налогообложению, являются и взносы учредителей фонда.

Компании, не располагающие свободными средствами и оказывающие поддержку товарами, тоже создают проблемы своим подопечным, поскольку последующая продажа ими этих товаров будет рассмотрена как неуставная коммерческая деятельность.

Не легче и физическим лицам, которым оказывается благотворительная помощь, так как они обязаны уплатить подоходный налог — 13% от ее стоимости. От уплаты налога освобождаются *только* инвалиды. Если фонд оплачивает дорогостоящую операцию за рубежом, денежная сумма признается доходом, с которой нужно уплатить налог. В случае расходов в €50 000 налог составит €6500.

По извращенной логике наших законодателей эти люди получили доход, хоть и не в денежной форме, и обязаны уплатить с него налог. Организации же, оказывающие помощь в натуральной форме (едой, одеждой, услугами), удержать этот налог не могут — денег-то они не выдают. А заплатить его из своих средств они тоже не вправе. В итоге благотворитель обязан сообщить о предоставленной помощи в налоговый орган, а реципиент — заплатить налог. Поэтому большинство организаций просто не подают в налоговую инспекцию сведения, рискуя при этом подвергнуться штрафным санкциям.

О логике тут нет и речи. Стипендии от благотворительных фондов освобождены от налогообложения, а индивидуальные гранты от российских фондов — нет. Оплата реабилитации инвалидов от налога освобождена, а оплата получения ими медицинской помощи — нет. Отдых инвалидов и детей до 16 лет подоходным налогом не облагается, отдых и оздоровление пенсионеров — облагается. Вот ключ к пониманию отдыха на юге всех чукотских детей, оплаченного «начальником Чукотки» Р. Абрамовичем.

Средства социальной реабилитации инвалидов налогами не облагаются. Но как быть тогда с передачей инвалиду

компьютера с целью создания рабочего места на дому? Налоговая инспекция признает этот компьютер средством реабилитации, только если это будет вписано в индивидуальную программу медико-социальной реабилитации инвалида. А этого не будет никогда, потому что такая практика будет означать, что государство берет на себя гарантии такой дорогостоящей социальной реабилитации.

Налоги — не единственное препятствие. Если вы вдруг оказали помощь какой-нибудь организации ветеранов, вас вскоре затаскают в прокуратуру: почему, с какой целью вы помогли именно этой организации? Тот, кто хотя бы раз переводил деньги на благотворительность, сразу попадает под пристальное внимание правоохранительных органов, обеспокоенных борьбой с «оранжевыми революциями»...

А порой органы власти делают бизнесу «предложение, от которого невозможно отказаться». В регионах давно научились латать таким образом бюджетные дыры.

Например, в 2004 г. белгородская администрация буквально вынудила местные компании перечислить в региональную казну дневную выручку «в помощь учителям». У чиновников крепнет убеждение, что спонсорство и благотворительность освободят их от груза ответственности. Недостаток же настоящих меценатов власть готова восполнить, похоже, любым способом. Попробуй, откажись отремонтировать какой-нибудь дворик к очередному юбилею! Власть просто не оставляет бизнесу выбора. Или делает его очень причудливым. К 300-летию Санкт-Петербурга прогубернаторская депутатская фракция петербургского ЗакСа выступила с законодательной инициативой, предложив проект закона о меценатстве и меценатах Санкт-Петербурга, согласно которому все меценаты подлежат регистрации; определять же, кого считать меценатом, будет специальный совет при «отраслевом органе исполнительной власти». Средства «меценаты» должны направлять на поддержание государственных объектов культуры, науки, здравоохранения и образования.

«Обязаловка» в сочетании с последующей простой раздачей средств приносит больше вреда, чем пользы, поскольку более эффективной формой благотворительности является программа по решению социальной проблемы.

Органы власти настороженно и даже агрессивно относятся к любым проявлениям гражданской самостоятельности. Недоверие к благотворительности обосновывается подозрениями в мошенничестве («местные оффшоры», «законные схемы оптимизации налогообложения»), вмешательстве в политику.

Примеров наказуемости добрых дел и инициатив хватает. «Тюмень-энергобанк», погасив задолженность за детское образовательное учреждение, пережил два судебных процесса. Петрозаводский хлебозавод, помогающий своей продукцией ветеранским организациям и многодетным семьям, — три. Сеgezский ЦБК, выделивший деньги на ремонт школы и детскому дому, — два. Благотворителей обвинили в неправильном оформлении документов, например в отчетах было записано вместо «благотворительная помощь» — «спонсорская помощь».

Представителям исполнительной власти не запрещено участвовать в деятельности благотворительных организаций. Учитывая, что в соответствии с законом местная власть может снижать налоги в обмен на благотворительные вклады, случается, что чиновники, занявшие руководящую должность в благотворительной организации, а то и создавшие такую «под себя», направляют собранные средства на мероприятия, которые должны финансироваться из бюджета, а то и на собственные политические цели.

Тем самым благотворительная организация превращается в часть аппарата исполнительной власти, а частные средства — в управляемый властями или политиками источник.

По подсчетам руководителя Центра перспективного планирования аппарата администрации г. Петрозаводска А. Сухорукова, если сравнить 10 млн рублей «социального участия» бизнеса с примерным объемом средств, которые бизнесмены недоплачивают в городской бюджет, уходя от налогов, то примерная сумма потерь социальной сферы составит до 300 млн рублей в год. Администрация Петрозаводска подготовила реестр проектных идей учреждений социальной сферы города — в этом списке уже более 130 наименований, и после экспертизы они будут представлены бизнес-ассоциациям.

Благотворительность становится почти легальным каналом освоения политиками ресурсов коммерческого сектора, а то и коррупции. Та же ситуация складывается и с советами по поддержке благотворительности. Обычно председателем такого совета выбирают главу местной администрации или его доверенное лицо. Соответственно появляются программы, выражающие приоритеты властей. При отсутствии же экспертизы и общественного контроля такие программы становятся каналом произвольного использования внебюджетных средств. Уменьшить такой произвол можно, только сделав бюджеты таких

программ прозрачными, в чем власти как раз и не заинтересованы.

Закон ограничивает благотворительность и зарубежного бизнеса. Например, таможенные сборы за ввоз подаренных музыкальных инструментов нередко превышают годовой бюджет концертной организации. Да что инструменты! Попытки зарубежных благотворителей помочь с лекарствами сталкиваются с теми же трудностями. Нередко партии таких лекарств месяцами, а то и годами лежат на таможне и возвращаются назад...

Отдельная проблема — бухгалтерский и налоговый учет. Для отдельных видов помощи (деньгами, товарами, услугами и т. п.) требуются разные типы договоров и форм учета. При этом все, что бесплатно получено НКО, должно учитываться не по договорным, а по «рыночным» ценам (в данное время, для данного региона), на подтверждение которых нужны специальные справки.

Мешает и недостаток информации о более достойных, чем обратившиеся за помощью, реципиентах. А значит, необходимо создавать соответствующие базы данных.

Также мешает неуверенность в том, что реципиенты адекватно понимают интересы донора, недоверие к экономической, правовой и управленческой компетентности заявителей (умение грамотно составить смету, подготовить договор, установить отношения с подрядчиками, использовать деньги по назначению). Многие жертвователи уверены, что их деньги на 80–90% прикарманивают или тратят на поездки и личные нужды. И их подозрения небезосновательны. Сказывается возможный дилетантизм работников фонда, слабая материальная база и отсутствие социального имиджа. Нередки и случаи увлечения фондов сомнительной коммерцией и распределением средств в ущерб прямому назначению. Сказывается и отсутствие культуры контактов, информационных связей, документальной и правовой практики.

Деятельность благотворительных фондов, да и частных благотворителей в последнее время становится все заметнее. А сами они — нет. Наши благотворители предпочитают оставаться неназванными. Почему? О тех, кто делает общественно полезные дела без очевидной для себя выгоды, говорят: «Грехи замаливает. Без греха-то богатым не станешь»...

Другой стереотип — «Отмывают деньги!» В начале 1990-х гг. в России было организовано огромное количество фондов, чтобы уйти от налогов, а потом случались скандалы вроде истории с Фондом спорта. Поэтому, например, Д. Зимин, в течение первого года после основания фонда «Династия» просил никого не упоминать, кому принадлежит этот фонд. Боялся такой вот «неправильной» славы. Вообще большинство наших благотворителей не афишируют свои дары. Дело не только в скромности: дающим спокойнее и проще, а получателям не надо платить налог. Е. Бермант, основатель московского общественного фонда «Детские сердца», многих благодетелей (а их около сотни) знает только по именам.

Однако по-настоящему работает только благотворительность системная, а она не может быть анонимной. Хорошие благотворительные проекты должны быть абсолютно прозрачными. У того, кто привез в детский дом грузовик апельсинов, наверное, хорошо на душе. Но даже если какой-нибудь «голубой воришка» Альхен не «загонит» в свою пользу фрукты, детей от беспризорности они все равно не спасут.

На пути развития технологий сбора средств в России стоят правовые препоны. Чтобы пожертвовать свои деньги, надо идти в банк, заполнять извещение, платить за услуги. И это при том, что на тебя еще будут косо смотреть. Процедуры же сбора средств через дароносицы и в прочие «ящики» и составления отчетности по ним в нашей стране не установлены. В результате в России плодятся благотворительные фонды, не зарегистрированные в качестве юридических лиц, в которых отсутствует бухгалтерская отчетность.

Примером может служить «Мурзик.ру», собирающий и развозящий мебель, одежду и игрушки по заявкам детских домов, поступающим на этот сайт. Существует «Клуб китайского летчика», члены которого также через Интернет собирают пожертвования на лечение конкретного человека или покупку инвалидной коляски. Сайт nastenka.ru собирает средства на лечение детей с онкологическими заболеваниями.

Примеров благотворительной самодеятельности масса. А вот крупных системных благотворительных фондов и организаций у нас нет. Выйти на нужный уровень прозрачности удастся лишь частным фондам. Именно так

работают фонды Потанина, «Открытая Россия», «Династия», «Доброе сердце».

Благотворители в России практически не имеют от своей деятельности PR-отдачи, ради которой, как часто думают обыватели, благотворительностью и занимаются. В России заниматься PR в разы дешевле, чем благотворительностью. Сопоставимого маркетингового результата можно достичь за куда меньшие деньги. Кроме того, открытая благотворительность служит рекламой для «рэкета», в том числе и государственного.

Серьезно повредили благотворителям громкие процессы 1990-х гг., а также дело «ЮКОСа», когда после ареста М. Ходорковского благотворительная деятельность была названа политической. Некоторые благотворители, не желающие «выходить на свет», называют причиной историю с «ЮКОСом». И. Ясина вспоминает, как незадолго до или сразу после ареста Ходорковского журналист М. Леонтьев призвал посадить олигарха не за налоговые махинации, а за «Открытую Россию», которая, помогая людям и тем самым втираясь к ним в доверие, побуждает их изменить патриотическим взглядам и т. п. «ЮКОС» и сам Ходорковский были крупнейшими благотворителями, масштабы деятельности которых были сравнимы с государственными социальными программами. И это не могло не раздражать власть... Увы, дело Ходорковского отбросило благотворительность в нашей стране на несколько лет назад.

Опросы показывают, что люди видят в качестве благотворителя... государство!

Ниже представлены ответы на вопрос: «Кто должен в первую очередь заниматься благотворительной деятельностью в России?» (можно было выбрать более одного варианта ответа, источник: ЦИРКОН, Агентство социальной информации по заказу Форума доноров):

- ☐ российское государство (государственные организации) — 59%;
- ☐ российские промышленные корпорации, бизнес-структуры — 43%;
- ☐ российские независимые благотворительные организации — 41%;
- ☐ частные лица — 25%;
- ☐ иностранные независимые благотворительные организации — 9%;
- ☐ иностранные государства (правительственные организации) — 4%;

☐ иностранные промышленные корпорации, бизнес-структуры — 4%;

☐ затрудняюсь ответить — 8%.

Патернализм и видение в государстве благотворителя — потрясающее по очевидности проявление инфантилизма нашего общества. Однако и бизнесу уже отводится общественным мнением своя роль.

Как следствие, в нашей стране развивается благотворительность типа «помощь сирым и убогим» или «способным, но бедным», т. е. раздача денег. Практически сошли на нет практиковавшиеся «Открытой Россией» региональные молодежные семинары и т. п. Развитие же гражданского общества требует полной прозрачности, а на «пожелавшего остаться неизвестным благодетеля» надеяться не приходится.

Не лучше, когда за это берутся отнюдь не анонимно, но непрозрачно. Завязавший в 2003 г. в долгах «Газпром» финансировал американские мюзиклы, остро нуждаясь в средствах на ремонт, бурение новых скважин, строительство трубопроводов! На один проект «Бродвей в Москве» и созданный в его рамках мюзикл «42-я улица» продюсерская фирма «Краснов дизайн» получила от «Газпрома» почти \$11,5 млн. Эксперты службы безопасности самого «Газпрома» высказали мнение, что общая сумма сметы завышена примерно на \$5 млн: только стоимость декораций умышленно завышена в 5 раз! Ввиду явной недобросовестности партнера эксперты предлагали признать участие концерна в проекте нецелесообразным и преждевременным. Однако было принято решение, по которому окончательный бюджет проекта составил \$18,72 млн. Мюзикл играли почти четыре месяца при полупустом зале — не спасла даже блистательная труппа, привезенная из Нью-Йорка. Зрители плохо понимали современный американский вариант английского.

Столь же «успешен» был сериал «Властелин газа», на съемки которого телекомпания «ТАТА» получила \$1,2 млн, еще почти \$1 млн потратили на размещение этого шедевра на ТВ. Та же «ТАТА» обязалась снять за полмиллиона фильм «Юбилей «Газпрома»». В этом же ряду по эффективности и оптимальности расходов стоит и финансирование «Газпромом» Кубка президента по горным лыжам. Другие рекламные кампании монополиста тоже исчисляются миллионами долларов — тех, что могли спасти тепловые сети выстуженных в это же время Иркутска, Сахалина, Владивостока и Камчатки...

Некоторые из негативных факторов устранимы по мере формирования информационной инфраструктуры благотворительности и даже рынка соответствующих информационных услуг, профобразования, повышения

квалификации, приобретения соответствующего опыта. Ряд факторов имеет устойчивый характер. Их устранение может быть связано с перспективами развития экономики, формированием правовой легитимности и нравственного признания российского бизнеса, формирования новой правовой и политической культуры, интеграцией российского общества в мировое экономическое, информационное, политическое и культурное пространства.

Проблемы организации благотворительности, увы, не стали пока предметом организованной дискуссии. Исследователи из академических институтов, вузов и НКО слабо взаимодействуют внутри своих сообществ, а между сообществами коммуникация практически отсутствует. Слабо развито и междисциплинарное сотрудничество в этой области.

Становится понятной и природа довольно причудливой ситуации с поощрением благотворителей. С одной стороны, предусмотрена возможность награждения орденами Почета, Дружбы и «За заслуги перед Отечеством». Такие случаи известны, но награждены были только два иностранных гражданина. Статистика награждений в этой области вообще не ведется, и даже Управление Президента РФ по наградам не готово дать такую информацию! Чаще награждают другими знаками отличия. Так, Министерство образования наградило В. Потанина знаком «За милосердие и благотворительность». За благотворительность может быть присвоено звание Почетного гражданина. Кстати, в регионах благотворителей поощряют гораздо чаще, чем на федеральном уровне.

Объем благотворительной деятельности в РФ составляет около \$1,5 млрд. Однако в ситуации, когда социальная сфера России нуждается во внебюджетных источниках финансирования, сами благотворительность и меценатство нуждаются в поддержке и развитии. Главной проблемой является неоднозначное общественное мнение. Требуется кропотливая работа по разъяснению, что благотворительность — вовсе не способ уйти от уплаты налогов или замалывание грехов, а достойное и благородное занятие.

Крупный и средний бизнес готовы активно направлять средства в социальную сферу. Но в обществе доминируют потребительские установки, а власти больны синдромом государственного патернализма. Власть не поощряет компании заниматься благотворительностью. Информацию

о благотворительности СМИ рассматривают как рекламу, и общество не знает о вкладе бизнеса в социальную сферу.

В октябре 2005 г. руководители крупнейших благотворительных фондов России выступили с инициативой объявить 2006 год годом благотворительности. Инициаторами акции выступили крупнейшие благотворительные ассоциации, действующие в РФ: «Charity AID Foundation» и «Форум доноров». Инициатива получила поддержку Кремля: 4 ноября президент призвал к массовому меценатству. Идея года благотворительности пришлась как нельзя кстати накануне нового праздника, еще лишённого концептуального и идейного наполнения.

«Кремлевский надзор и опека», однако, могут вызвать и новые проблемы. Одно дело, если власть будет совершенствовать законодательство, и другое — если возьмется давать советы, как работать фондам, очертив круг «правильных» фондов, отделив их от «неблагонадежных». Однако в феврале 2006 г. Кремль, при посредничестве В. Потанина, ставшего главой профильной комиссии Общественной палаты, согласился обсудить вопрос о принятии законов, необходимых для создания системных фондов — «эндаументов» (endowments), управляющих средствами, поступающими от различных доноров, и расходующих эти средства на четко установленные цели. Операции таких фондов во всем мире налогами не облагаются. Получают налоговые льготы и жертвователи.

Такое решение, с одной стороны, сдвигает отечественную благотворительность с мертвой точки. С другой — делает благотворительность прерогативой крупного бизнеса. Кроме того, жесткая регламентация фондов и сугубо разрешительный порядок их регистрации предельно бюрократизируют процесс. Прочие благотворительные организации, особенно региональные, имеют все шансы быть объявленными «неправильными», а то и вовсе «неблаготворительными». Власть стремится «построить» и такой важный механизм гражданского общества, как благотворительность.

Для разрешения этих конфликтных ситуаций необходимо формировать цивилизованные механизмы взаимодействия власти, бизнеса и общества, построенные на принципах корпоративной социальной ответственности (КСО) и общей заинтересованности в построении гражданского общества.

Средства и механизмы могут быть следующие:

- ▣ формирование общественного мнения, привлечение внимания к проблемам благотворительности. КСО должна восприниматься как дело чести предпринимателя, а социальные проекты — не как реклама;
- ▣ развитие законодательной базы, в том числе принятие закона о благотворительной деятельности, поощряющего бизнес за социальное инвестирование;
- ▣ развитие некоммерческого сектора и системной благотворительности;
- ▣ развитие информационной и организационной инфраструктуры благотворительности, информирование общества о программах и проектах, их донорах, подготовка и проведение пресс-конференций, создание информационных и рекламных материалов, обеспечение публичности, партнерских связей — иными словами, формирование баз данных и информационного рынка услуг, создание служб организационной поддержки;
- ▣ объединение усилий донорских организаций, координация их действий и самоорганизация (уже созданы Форум доноров, Союз благотворительных организаций России, общественный совет по благотворительности Ассоциации менеджеров);
- ▣ профессиональная подготовка менеджеров некоммерческой сферы;
- ▣ подготовка менеджеров компаний, отвечающих за социально-культурные программы;
- ▣ разъяснение механизмов и технологий благотворительности;
- ▣ обсуждение проблем организации благотворительности специалистами на местном, региональном, федеральном и международном уровнях.

Это позволит реализовать потенциал благотворительности не только как средства полноценных и полномасштабных PR (буквально — «общественных отношений»), но и как важнейшего пути построения гражданского общества, одной из преград тоталитарному сознанию и практики, как способ укрепления взаимного доверия и согласия в обществе.

Российский бизнес устал от вымогательства и натуральных пожертвований — он ищет экономичные и эффективные формы поддержки социальных проектов и программ. Сегодня компании хотят больше помочь

консультациями (50%), чем товарами (47%) или деньгами (32%). «Женимся мы не потому, что надо выполнять функцию воспроизводства», — иронизирует над кремлевской идеей организовать всех благотворителей в единую структуру основатель «Вымпелкома» Д. Зимин. Бизнес готов взять на себя организацию и консультации проектов, понимая, что «простая благотворительность» не способствует социальному развитию. Пора начать переход от единовременных пожертвований и неотслеживаемой раздачи средств к выработке стратегии, планирования социально значимых проектов и программ, оценке их результатов, т. е. от простой филантропии — к продуктивным социальным инвестициям.

Эта тенденция совпадает с оценками общественного мнения. Часто ожидания населения расходятся с благотворительными программами российских компаний. Россияне хотят от бизнеса существенных усилий в социальной сфере, большинство же компаний ограничивается «облегченным» вариантом меценатства. Как показал опрос ВЦИОМ, россияне ждут от крупного бизнеса создания новых рабочих мест (65%), предоставления дополнительного «социального пакета» (33%), участия в строительстве городских социальных объектов (24%), благоустройстве городов, поселков (19%).

Благотворительность — не только проявление благородных чувств, патриотизма или прихоти и своеволия, личных амбиций. Она вполне может сочетаться с конкретным расчетом. Рационально организованная, она может быть эффективной и результативной.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО РЕГИОНА

В настоящее время корпоративная благотворительность все чаще рассматривается как социальные инвестиции в устойчивый рост фирмы на рынке. Однако в некоторых российских регионах благотворительность не всегда ведет к положительным результатам, а иногда, наоборот, оказывает отрицательное влияние на развитие бизнеса. Одним из таких регионов является Северо-Западный регион.

Причины данного явления кроются в существующих проблемах развития благотворительности в стране. К их числу можно отнести проблемы государственного и общественного признания благотворительной деятельности,

вопросы стимулирования благотворительности и др. Не менее актуальными эти проблемы являются для Северо-Западного региона.

Проведенный опрос крупных компаний в Северо-Западном регионе выявил, что большинство компаний не имеет четкой политики в области благотворительности. 48% компаний оказывают благотворительную поддержку время от времени, 34% предоставляют разовую поддержку, а 8% вообще не занимаются благотворительностью (рис. 44). Из опрошенных только 10% ведут благотворительную деятельность на регулярной основе.

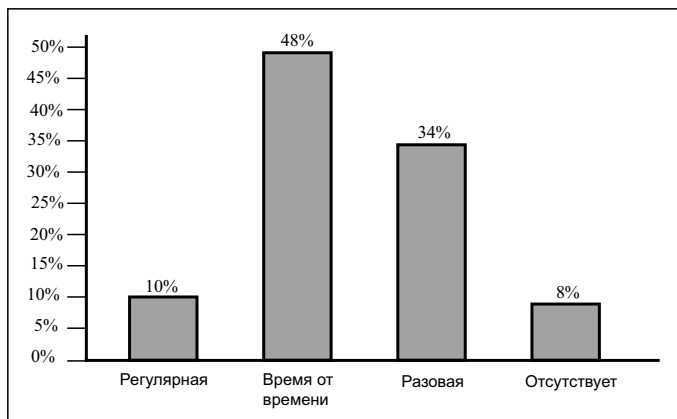


Рис. 44

Оценка регулярности благотворительной деятельности крупных компаний Северо-Западного региона

Подавляющее большинство опрошенных (74%) считают, что благотворительность в регионе мало распространена (рис. 45). 8% респондентов полагают, что благотворительность вообще отсутствует в регионе. Положительные ответы о развитии благотворительности дали только 18%, из них 12% считают, что благотворительность достаточно распространена в регионе, а 6% полагают, что она широко распространена.

В большинстве случаев компании предпочитают не денежные формы поддержки (рис. 46). Почти половину (49%) суммарной благотворительной поддержки компаний составляет материальная помощь — передача товаров,



Рис. 45

Оценка развития благотворительности в регионе респондентами

оборудования и др. В то время как денежная помощь не превышает 32%. В последнее время наметился также рост нематериальной благотворительной поддержки в виде оказания услуг и предоставления работ. В 2005 г. нематериальная помощь составила 19%.

Данное соотношение форм благотворительной деятельности обусловлено финансовым положением компаний и особенностью налогообложения разных видов поддержки, о чем будет сказано ниже.

Размеры благотворительной помощи 64% опрошенных связывают с наличием свободных ресурсов и поступлением

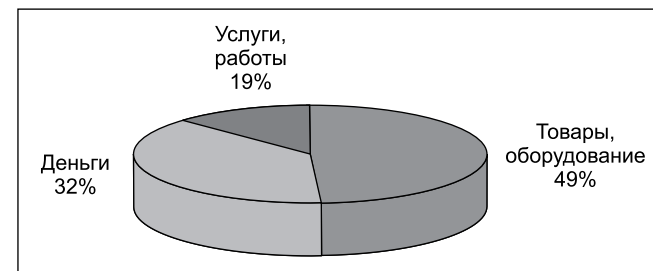


Рис. 46

Соотношение различных форм благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона в 2005 г.

обращений о помощи. Можно говорить о зависимости благотворительной активности фирм и их финансово-экономического положения. Для тех, кто находится в неустойчивом или довольно тяжелом положении (18% опрошенных), в основном характерно существенное снижение объемов благотворительности, иногда сворачивание ее до нуля, замена денежной помощи материальной или нематериальной. Одновременно среди большинства опрошенных, которые оценили свое положение как стабильное (72%), не наблюдается однозначной тенденции к росту благотворительности.

Данный факт объясняется тем, что большинство компаний считают, что развитие благотворительной деятельности не ведет к улучшению показателей работы компаний, поэтому практически не используют благотворительность для поддержки своей основной деятельности. 58% респондентов не видят никаких изменений для фирмы в результате благотворительности (рис. 47), а 34% затруднились дать ответ на этот вопрос. 18% респондентов указали на то, что благотворительность лишь ведет к увеличению числа просителей.

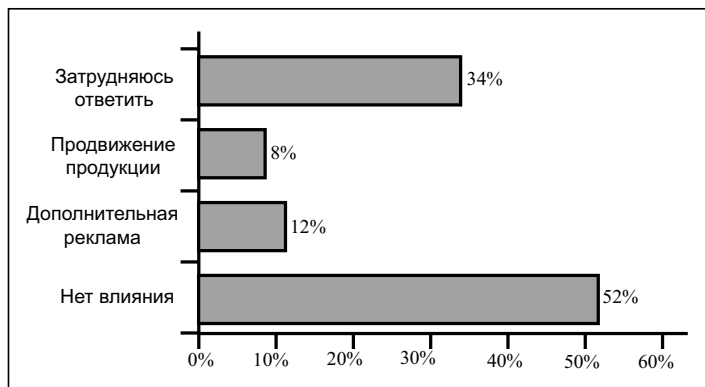


Рис. 47
Оценка влияния благотворительности на работу компании

Из положительных ответов преобладают — возможности размещения рекламы (12%). 8% собрал ответ о возможностях продвижения своих товаров и услуг на рынке.

Таким образом, крупные компании недооценивают возможности благотворительной деятельности в создании и поддержке их имиджа на рынке. Кроме того, приведенные выше ответы свидетельствуют о терминологической путанице, отождествлении благотворительности со спонсорством.

Проведенные автором интервью с сотрудниками, ответственными за социальные и благотворительные программы, выявили, что 76% специалистов отождествляют такие важные понятия, как *спонсорство и благотворительность, спонсорство и меценатство, спонсорство и патронаж*, используя их как синонимы. Часто используются такие понятия, как «спонсорская благотворительность», «спонсорский патронаж», «спонсорское меценатство».

В данном случае с такими утверждениями трудно согласиться. Ведь спонсорство и благотворительность являются совершенно разными понятиями, а меценатство, в отличие от спонсорства, предполагает не только *одностороннюю* материальную поддержку, но и активное *личное участие* в проводимых благотворительных акциях, преследующих просветительские цели.

Развитие благотворительности в Северо-Западном регионе сдерживается сложившимися условиями, которые характерны в целом для России. Согласно проведенному исследованию компаний Северо-Западного региона, 76% респондентов оценили условия для ведения благотворительной деятельности в стране скорее как неудовлетворительные.

Названные ими причины сложившейся ситуации в основном связаны с государственной политикой, а именно: несовершенством налоговой и законодательной сфер, а также недостатком государственной поддержки и признания благотворителей. Большинство опрошенных (82%) подчеркивали, что существующие налоговые льготы не оказывают заметного влияния на рост благотворительной поддержки со стороны компаний (рис. 48). 66% респондентов отмечали необходимость уплаты дополнительных налогов при оказании материальной и нематериальной благотворительной поддержки. Государство, по их мнению, не только не стимулирует благотворительность, но и подрывает ее

любые проявления, вводя «налог на благотворительность».

Все это свидетельствует о невнимании государства к развитию благотворительности в стране, на что указывают 78% опрошенных.

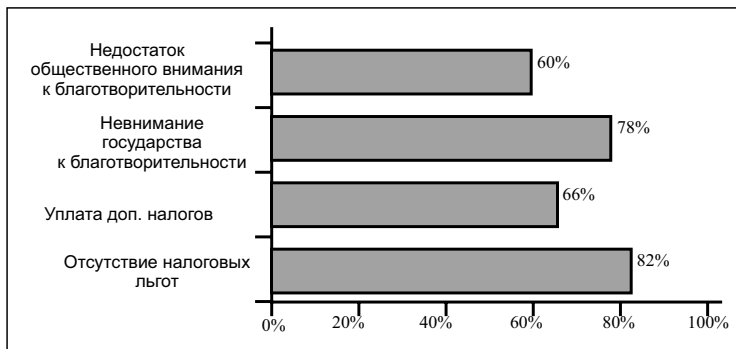


Рис. 48

Факторы, сдерживающие развитие благотворительности в Северо-Западном регионе

С другой стороны, 50% респондентов указывают, что во многих случаях государство в лице органов местной власти «заставляет» компании оказывать благотворительную поддержку общественно значимых городских мероприятий. Отказ от благотворительности чреват ухудшением отношений с властью, потерей государственных контрактов.

В результате, благотворительность превращается в «благотворительность по принуждению» и подрывает основные принципы развития этой деятельности — добровольность и безвозмездность. «Благотворительность по принуждению» вытесняет добровольную благотворительность, добровольная и безвозмездная благотворительность уходит на задний план и все чаще не афишируется, чтобы не привлечь внимание властей.

Общественное признание благотворительной деятельности является также низким, о чем свидетельствуют 60% респондентов. Во многих случаях в СМИ преобладает скептическое или даже негативное отношение к благотворительной деятельности компаний. За благотворительностью

усматривают сокрытие доходов, личное обогащение и т. п. Все это приводит к тому, что компании стараются не афишировать свою благотворительную деятельность и даже скрывать ее от общественности. Благотворительность в этом случае превращается из инструмента формирования позитивного имиджа на рынке, наоборот, в инструмент ухудшения репутации.

Преобразование «теневой благотворительности» и «благотворительности по принуждению» в легальные формализованные формы возможно, с нашей точки зрения, с помощью государственных мер. Государство должно делегировать компаниям возможности выбора благотворительной поддержки за счет механизма налоговых льгот.

Таким образом, одной из главных задач развития благотворительной деятельности в регионе является формирование эффективной налоговой политики. Существующие на федеральном и региональном уровнях налоговые льготы не оказывают заметного влияния на рост благотворительной поддержки как со стороны компаний, так и со стороны их сотрудников.

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

Согласно ст. 219 главы 23 Налогового кодекса РФ от 5.08.2000 №117-ФЗ, вступившего в силу с 1 января 2001 г., при определении размера налоговой базы по налогу на доходы физических лиц налогоплательщик имеет право на получение социальных налоговых вычетов «в сумме доходов, перечисляемых на благотворительные цели в виде денежной помощи организациям науки, культуры, образования, здравоохранения и социального обеспечения, *частично или полностью финансируемым из средств соответствующих бюджетов*, в размере фактически произведенных расходов, но не более 25 процентов суммы дохода, полученного в налоговом периоде».

Отсюда следует, что применение данной налоговой льготы ограничено, с одной стороны, суммой, на которую уменьшается налогооблагаемая база по налогу на доходы физических лиц, а с другой стороны, условием оказания помощи организациям только в денежной форме и исключительно финансируемым из бюджета.

Первое ограничение введено с 1 января 2001 г. Налоговым кодексом. До 31 декабря 2000 г. в соответствии с утратившим силу Законом РФ «О подоходном налоге с физических лиц» 1991 г. рассматриваемая налоговая льгота распространялась на всю сумму дохода, учитываемого при налогообложении за соответствующий календарный год, т. е. закон не ограничивал суммы, которые могут направляться на благотворительные цели и на которые может уменьшаться налогооблагаемый доход физического лица. Однако, несмотря на отсутствие в законе данного ограничения уровень благотворительности в стране все равно оставался крайне низким. Таким образом, можно утверждать, что введенное Налоговым кодексом ограничение не оказывает существенное влияние на снижение объемов благотворительной деятельности в стране.

Второе условие, существовавшее также и в законе «О подоходном налоге с физических лиц», существенно тормозило и тормозит развитие благотворительности, так как под льготу не попадают натуральная безвозмездная поддержка (передача товарно-материальных ценностей, оказание услуг и выполнение добровольных работ), а также поддержка тех организаций, которые не финансируются из средств бюджетов. Учитывая тот факт, что с каждым годом все меньше и меньше организаций являются получателями бюджетных средств, масштабы применения данной налоговой льготы имеют тенденцию к сокращению. Как видно на рис. 6, государственные и муниципальные учреждения, финансируемые из соответствующих бюджетов, составляют всего 9% от общего числа получателей благотворительной помощи, которую оказывают сотрудники компаний Северо-Западного региона (рис. 49). В основном сотрудники компаний поддерживают не подпадающие под льготы негосударственные некоммерческие организации (62%) и отдельных физических лиц — прямых получателей благотворительной помощи (29%).

Кроме того, необоснованным выглядит распространение данных ограничений на организации науки, культуры, образования, здравоохранения и социального обеспечения, ставя их в менее выгодное положение по сравнению, например, с религиозными и физкультурно-

спортивными организациями. Причем на практике, согласно результатам проведенного исследования, приоритеты при выборе сфер поддержки отдаются спортивным, религиозным организациям, а также экологическим проектам (табл. 23).

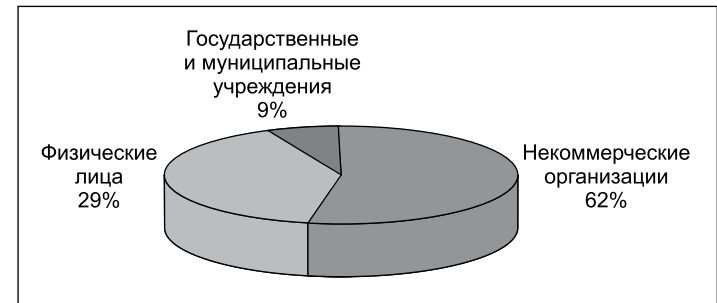


Рис. 49
Получатели благотворительной помощи, оказываемой сотрудниками компаний Северо-Западного региона

Таблица 23

Приоритеты при выборе сфер поддержки сотрудниками компаний Северо-Западного региона в 2005–2006 гг.

№	Сфера поддержки	Число респондентов, оказавших поддержку, %
1	Спорт	23
2	Экология	17
3	Религия	11
4	Социальное обеспечение	10
5	Здравоохранение	10
6	Культура и искусство	9
7	Образование	8
8	Наука	7

Так, 23% опрошенных сотрудников компаний оказывают благотворительную помощь спортивной деятельности, 17% — экологическим проектам и программам, 11% — религиозным организациям. Социальное обеспечение

и здравоохранение поддерживают только 10%. Культура, образование и наука являются менее приоритетными сферами, им оказывают благотворительную поддержку соответственно 9%, 8% и 7% респондентов.

Для сравнения приведем данные по США.

В США для частных лиц при направлении благотворительных средств в денежной и натуральной формах в некоммерческие организации от налога освобождается до 50% совокупного дохода, при условии наличия льготного налогового статуса организации.

Таким образом, в США критерием определения налоговых льгот для благотворителей выступает не наличие бюджетного финансирования организаций, а их налоговый статус, что расширяет сами возможности получения льгот для частных лиц. Кроме того, под льготу подпадают натуральные благотворительные взносы, и сумма, на которую может уменьшаться налогооблагаемый доход физического лица, в два раза выше российского уровня. Причем, при натуральных благотворительных взносах дополнительно предоставляются льготы по налогу на имущество. Налоговые скидки могут достигать до 75% от стоимости взноса.

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Для юридических лиц, осуществляющих благотворительную деятельность, согласно введенной в действие с 1 января 2002 г. главе 25 второй части Налогового кодекса, налоговые льготы на прибыль не предусмотрены.

До 1 января 2002 г., согласно утратившему силу закону РФ «О налоге на прибыль предприятий и организаций» 27.12.1991 № 2116-1, для предприятий была предусмотрена льгота по налогу на прибыль в случае оказания ими благотворительной поддержки. Однако отмененная льгота имела существенные количественные ограничения, что не увеличивало заинтересованность организаций в оказании благотворительной помощи. Так, на основе ст. 6 приведенного закона, «при определении налогооблагаемой базы прибыль вправе быть уменьшенной на сумму благотворительных взносов, а также взносов, направленных на восстановление объектов культурного наследия, в фонды поддержки

образования и творчества и др., в пределах 3% облагаемой налогом прибыли; а в случае перечисления средств государственным учреждениям и организациям культуры и искусства, кинематографии, творческим союзам и т. д. — не более 5%. При этом общая сумма благотворительных взносов не может превышать пяти процентов налогооблагаемой прибыли». Для банков и страховых организаций сумма благотворительных перечислений ограничивалась еще более низким уровнем в 3%. Для сравнения в США для юридических лиц при перечислении благотворительных взносов некоммерческим организациям действует льгота сокращения налогооблагаемой прибыли до 10%.

Кроме того, по мнению юриста А. К. Толмасовой, до 2001 г. «наибольшие психологические трудности вызывала у благотворителей необходимость платить налоги, если в качестве пожертвования передавались не деньги, а товар или неиспользуемые ими основные средства, например, автомобиль или оргтехника».

В соответствии со ст. 3 Закона РФ «О налоге на добавленную стоимость» от 1991 г. объектом обложения налогом на добавленную стоимость являлись среди прочих обороты по «передаче безвозмездно или с частичной оплатой товаров (работ, услуг) другим организациям или физическим лицам». Плательщиком НДС в этом случае являлась передающая сторона.

Таким образом, законодательство до 2001 г. не предусматривало исключений по уплате НДС при безвозмездной или льготной передаче имущества, оказании услуг и выполнении добровольных работ в рамках благотворительной деятельности. Благотворители должны были исчислить и заплатить НДС в том же размере, как если бы они продали свою продукцию или выполнили объем работ по рыночной стоимости. В результате, действующая налоговая политика снижала заинтересованность предприятий в натуральных формах поддержки и, в целом, оказывала отрицательный эффект на развитие благотворительности в стране.

Попытки реформирования российского налогового законодательства применительно к западному опыту уже имели место, но пока не привели к ожидаемым результатам. Так, с 1 января 2001 г., согласно ст. 149

Налогового кодекса, не подлежат обложению НДС операции по «передаче товаров (выполнению работ, оказанию услуг) *безвозмездно* в рамках благотворительной деятельности в соответствии с Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», за исключением подакцизных товаров». Однако из Налогового кодекса следует, что НДС продолжают облагаться в рамках благотворительной деятельности операции по льготной передаче имущества, оказанию услуг и выполнению добровольных работ; спонсорская поддержка, а также добавляются обороты по передаче подакцизных товаров в рамках благотворительной деятельности. Таким образом, проблема уплаты НДС с благотворительной и спонсорской поддержки в натуральной форме решена законодательством лишь частично.

НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ НА УРОВНЕ СУБЪЕКТОВ ФЕДЕРАЦИИ

О законодательных инициативах на уровне субъектов федерации можно также с уверенностью утверждать, что они не решили проблем налогового стимулирования участников благотворительной деятельности.

Санкт-Петербург. 28 декабря 1995 г. в Санкт-Петербурге был принят закон «О льготном налогообложении участников благотворительной деятельности», который предусматривает дополнительные к федеральным льготы. Согласно данному закону, «при исчислении налога на прибыль в бюджет Санкт-Петербурга налогооблагаемая прибыль уменьшается на сумму средств, направленных на реализацию благотворительных программ или переданных безвозмездно общественным объединениям, в пределах 3%». Однако введенная льгота носит крайне ограниченный характер, поэтому не оказывает заметного стимулирующего воздействия на масштабы благотворительной деятельности.

Республика Карелия. На уровне субъектов РФ к эффективным методам стимулирования благотворительной деятельности можно отнести действующие законодательные акты Республики Карелия. Данное законодательство позволяет в большем объеме уменьшать налогооблагаемую прибыль предприятий, а также вводит

жесткие требования к определению статуса благотворительной организации. Так, при исчислении налога на прибыль, подлежащего уплате в республиканский бюджет, юридические лица имеют право исключать из налогооблагаемой базы средства, направленные на благотворительные цели в организации, имеющие статус «благотворительная», но не более 5% налогооблагаемой прибыли.

Кроме того, согласно Закону «О ставках и льготах по налогу на прибыль», предприятия могут уменьшать сумму налога на прибыль на величину фактически произведенных затрат, связанных с реализацией республиканских благотворительных программ, утвержденных Городским благотворительным советом. Другими словами, сумма взноса (в денежной или натуральной форме), направленного на благотворительную программу с официальным статусом, вычитается из суммы налога на прибыль, подлежащего зачислению в республиканский бюджет. Таким образом, законодательство Республики Карелия позволяет существенно уменьшать налоговые платежи в бюджет субъектов РФ.

Однако опыт Карелии не получил широкого распространения за пределами республики. В целом по стране стимулирование благотворительности как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях осуществляется крайне неэффективно.

Из приведенных примеров следует, что система налоговых льгот, установленных для участников благотворительной деятельности, не является достаточно гибкой и привлекательной. Актуальными остаются проблемы разработки стимулирующего механизма налоговых льгот для физических и юридических лиц, осуществляющих благотворительную поддержку. На это указывают также 68% опрошенных представителей компаний Северо-Западного региона в ходе социологического исследования.

Для решения данных проблем необходимо, на наш взгляд, внести серьезные изменения в налоговое законодательство РФ. В частности, разработать гибкую дифференцированную систему налоговых льгот для участников благотворительной деятельности. Данная система должна не просто фиксировать потенциальные

налоговые льготы физических и юридических лиц, а активно стимулировать последних в финансировании социальных проектов.

К примеру, предлагается ввести льготы по налогу на прибыль для юридических лиц, занимающихся благотворительной деятельностью, и расширить соответствующие налоговые льготы на доходы физических лиц. В частности, предлагается установить налоговые вычеты из прибыли юридических лиц, осуществляющих благотворительные взносы, в размере 10% и увеличить налоговые вычеты из доходов физических лиц до 50%; расширить формы благотворительной поддержки — помимо денежной формы предусмотреть взносы в натуральной форме (передача товарно-материальных ценностей, оказание услуг, выполнение работ и т. д.) и увеличить круг благополучателей (включить некоммерческие организации, не финансируемые из средств бюджетов). Крайне важным является также освобождение от НДС операций по передаче с частичной оплатой товаров, услуг, работ в рамках благотворительной деятельности, а также спонсорской поддержки.

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Прежде всего следует четко различать благотворительность личную (проявление свободы воли владельцев, менеджеров, работников) и корпоративную — как часть социальных инвестиций и интегрированных маркетинговых коммуникаций. На Западе сотрудники компаний отчисляют процент от своей зарплаты в благотворительные фонды, зная, что кому-то они точно помогут. Более 70% американцев ежегодно жертвуют деньги хотя бы одной благотворительной организации, и это составляет более 75% всех жертвуемых средств. Благотворительные пожертвования бизнеса составляют в США всего 4,8%. В Германии каждый второй гражданин старше 14 лет участвует в благотворительности своими средствами, средний размер которых составляет 108 евро в год. В Великобритании около 60% населения жертвуют хотя бы раз в месяц, а бизнес-благотворительность не превышает 12%.

В России же благотворительность — удел бизнес-структур. 55% граждан не знают о деятельности благо-

творительных организаций ничего, только 2% сталкивались с ними лично, а личные пожертвования граждан составляют около 5% общих средств благотворительных организаций (данные организации «Форум доноров»).

Наши благотворители действуют обычно по собственному побуждению, по рекомендации друзей, близких, финансируя из средств компании «тех, кто мне нравится», «за кого попросила теща». Легче простого быть благотворителем за счет бизнеса. Но это снижает его эффективность, отталкивает акционеров, доходы которых идут на проведение КВН... Непродуманная благотворительность может разрушить бизнес, как это случилось с компанией «Найденов и компаньоны». М. Смолянский, К. Смирнов — известные меценаты 1990-х гг., финансировавшие дорогостоящие акции и проекты, получая за это грамоты от городской администрации. Зато «тихие лоббисты» того времени («Альфа-банк», «ИНТЕРРОСС», «ЛУКОЙЛ») сейчас активно выходят на рынок благотворительности.

Филантропия и альтруизм — дело не бизнеса, а конкретных людей: заплатил налоги, и на свои личные средства занимайся благотворительностью. Благотворительность — проявление свободы доброй воли личности, а не бизнеса, дело не столько богатых, сколько достойных.

Наличие в России людей с очень крупными состояниями дает перспективу развитию системной благотворительности. Зарубежный опыт показывает, что системная благотворительность — дело не коллективных образований, а отдельных «больших людей», которые принимают решения, открывающие новые области деятельности и жизни. Но личная благотворительность у нас развита крайне слабо. Российский бизнес молод, порывист, интимно личностен и поэтому часто личное путает с социальным. Немногими исключениями являются частные фонды: В. Потанина, «Открытая Россия», «Династия», реализующие масштабные и многовекторные благотворительные проекты.

Дело бизнеса — не благотворительность как филантропия и альтруизм, а рационально выстроенные, оптимизирующие условия развития самого бизнеса *социальные инвестиции (СИ) и социальное партнерство (СП)*. Их сравнительный анализ представлен в табл. 24.

Таблица 24

**Основные различия между благотворительностью
и социальными инвестициями**

<i>Благотворительность как филантропия</i>	<i>Социальные инвестиции</i>
Эмоциональна	Рациональны
Не связана с интересами бизнеса	Работают на бизнес-цели
Может быть «скрытной»	Прозрачны для общества
Необязательна	Являются частью бизнеса
Решения принимаются на основе личных симпатий	Выбор определяется бизнес-интересами
Интересы сотрудников, клиентов, акционеров, потребителей и местных сообществ учитываются мало	Учтены интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
Направлена на видимый эффект, а не долгосрочные цели	Нацелены на долгосрочный эффект, на решение проблемы
Ограничена сферой благотворительности	Рассматриваются все социальные вопросы в комплексе
Ограничивается денежными или материальными пожертвованиями	Используется весь набор форм социально-связанной деятельности, ресурсы всех служб

Социальные инвестиции, в отличие от благотворительности, сами являются бизнесом, что приносит ощутимые преимущества на рынке, в том числе:

- ▣ дополнительные возможности для продвижения товара, PR и рекламы;
- ▣ рост стоимости бренда и нематериальных активов;
- ▣ получение преимуществ перед конкурентами;
- ▣ закрепление и расширение маркетинговой ниши;
- ▣ сохранение старых и завоевание новых клиентов;
- ▣ развитие партнерских отношений;
- ▣ дополнение и расширение возможности влияния на местные сообщества;
- ▣ улучшение отношений с местной властью, возможность равноправного диалога с нею;
- ▣ создание новостных поводов и оптимизация работы со СМИ;
- ▣ развитие новых навыков персонала;
- ▣ рост лояльности сотрудников;

- ▣ укрепление репутации;
- ▣ повышение устойчивости при кризисах;
- ▣ снижение возможных рисков бизнеса;
- ▣ улучшение финансовых показателей, рост капитализации и прибыльности.

Существуют две традиционные технологии корпоративной благотворительности.

1. Прямые инвестиции компании. Компания проводит конкурсы заявок, заключает договоры на благотворительную поддержку, оплачивает счета. Главный недостаток этой модели — опасность превращения компании в «дойную корову» власти, потребительское отношение к ней общественности, трудоемкость, проблемы с налогами и снижение эффективности финансового менеджмента. Эта модель характерна для ранних этапов КСО и типична для нынешней России: бизнес вынужден подхватывать «социалку», от которой отказывается государство.

2. Инвестиции через специальные фонды. Здесь возможны два варианта: создание корпоративного фонда как самостоятельной НКО или участие (соучредительство) в системном фонде. Примеры первого — фонды САПИ («Алроса»), «ЛУКОЙЛа»; второго — САПИ, фонды «Евразия», Pro-Arte, им. Д. С. Лихачева, фонд г. Тольятти и др. Эта модель СИ позволяет аккумулировать региональные ресурсы, участвовать в масштабных программах, развивать партнерство на региональном, федеральном и международном уровнях, наладить эффективный менеджмент СИ, обеспечить финансовую прозрачность СИ, повысить к ним общественное доверие.

Международный опыт свидетельствует в пользу второй модели — более прозрачной и понятной. Под нее, кстати, строится и российское законодательство по благотворительности. Другое дело, что эта модель плохо вписывается в наши реалии. Когда у отечественного производителя появятся средства для вложения в специальный фонд социальных проектов? Где гарантии, что власти не «загоняют» этот фонд? А ремонтировать больницу или школу надо сейчас — она вот-вот рухнет. Сказываются и издержки взаимного недоверия в бизнес-сообществе, бизнеса и власти, бизнеса и общества, издержки некачественного законодательства, когда компания, делая взносы в благотворительные фонды, должна платить

как свои налоги, так и налоги за «доход», полученный фондом, — ситуация немыслимая за рубежом. Условия для развития отечественного грантового финансирования пока не созданы, а рынок НКО в РФ неразвит.

Нередко российские компании, выходя на мировой рынок, сталкиваются с недоумением потенциальных зарубежных инвесторов: «Почему вы — металлургический завод — проводите КВНы, поддерживаете цирки и картинные галереи? Разве этим не должно заниматься государство? Вы должны эффективно работать, платить налоги, а на эти средства власти должны отремонтировать дороги, автобусы, содержать школы и т. д.»

Поэтому будущее за второй моделью. Более того, сама она может рассматриваться, с одной стороны, как переходная к наиболее эффективной *технологии интегральных социальных бизнес-коммуникаций*, а с другой — является ее частью и, в определенном смысле, результатом.

СИ выводят благотворительность за рамки филантропии, становятся частью бизнеса и осуществляются совместно всеми подразделениями компаний. Они становятся ядром, вокруг которого формируется образ и репутация всего бизнеса, позволяют оптимизировать бизнес.

Упомянутый опрос ВЦИОМ показал, что россияне не ждут от бизнеса раздачи денег. Их интересует создание новых рабочих мест, предоставление дополнительного «социального пакета» работникам своих предприятий, участие в строительстве городских социальных объектов, благоустройстве городов, поселков.

И российский бизнес довольно быстро завершает стадию простого «служения», на которой в КСО доминирует простая благотворительность. Опрос 1995 г. показал, что 64% участников съезда Ассоциации российских банков указывали в качестве основной мотивации социальной активности альтруизм и возрождение российских традиций благотворительности; 20% — ослабление социальной напряженности; 30% — улучшение имиджа и укрепление доверия. Такой же опрос в 2001 г. показал сдвиг в сторону «разумного эгоизма» (67%); 93% считали, что участие в социальных проектах улучшает имидж и репутацию, а 53% связывали СИ с маркетинговыми преимуществами. Динамика очевидна.

Конкретные формы и технологии благотворительности определяются не только социальными проблемами,

но и стратегией развития компании. Российские банки предпочитают проекты оказания помощи (в порядке сложившихся приоритетов):

- ☐ детям;
- ☐ религиозным организациям;
- ☐ медицинским учреждениям;
- ☐ учреждениям, организациям, коллективам культуры и искусства;
- ☐ инвалидам;
- ☐ учебным организациям и учреждениям;
- ☐ малоимущим, пенсионерам, ветеранам;
- ☐ спортивным учреждениям и организациям;
- ☐ частным лицам.

Непосредственными объектами помощи оказываются (в порядке убывания):

- ☐ государственные (бюджетные) организации и учреждения;
- ☐ общественные (негосударственные) организации;
- ☐ непосредственно физические лица, нуждающиеся в помощи;
- ☐ благотворительные фонды.

В основном бизнес предпочитает именно жертвовать, а не систематически помогать нуждающимся: на храмы, памятники и искусство выделяется намного больше денег, чем, например, на лечение больных. Чаще всего речь идет об имиджевых или политических проектах. Так, Благотворительный фонд святителя Николая Чудотворца под патронатом «Единой России» в 2004 г. собрал с бизнесменов \$2 млн на создание и установку 10-метрового — самого большого в мире — памятника святому на Чукотке.

Благотворительность может оформляться перечислением средств, актом дарения, передачей средств с баланса на баланс, оплатой счетов, передачей чека. Исследования в 10 регионах показали, что предпочитаемыми формами являются:

- ☐ безвозмездная передача продукции или предоставление услуг — 68%;
- ☐ передача наличных средств — 38%;
- ☐ услуги по сниженным расценкам — 34%;
- ☐ перечисление безналичных финансовых средств — 29%;
- ☐ предоставление оборудования и персонала — 14%;

- ▣ оплата счетов — 14%;
- ▣ прочие формы — 6%.

Среди факторов, повлиявших на решения об оказании помощи, указывались:

- ▣ социальная значимость проекта — 39%;
- ▣ честность и компетентность организаторов — 23%;
- ▣ позитивный опыт сотрудничества — 18%;
- ▣ прозрачность в использовании средств — 15%;
- ▣ поручительство органов власти — 12%;
- ▣ возможный позитивный отклик в СМИ — 12%;
- ▣ возможное получение налоговых льгот — 11%;
- ▣ поручительство влиятельных людей — 7%;
- ▣ долевое участие других в проекте — 5%;
- ▣ личные симпатии — 1%.

В благотворительности практикуются специальные акции: концерты, выставки, балы, вечера, обеды, премии, аукционы, подписки, презентации, конференции и т. п. Все большее распространение получают грантовые конкурсы, стипендиальные программы.

От простой раздачи средств бизнес переходит к более эффективной модели благотворительности — корпоративному гражданству, в котором бизнес рассматривается как часть гражданского общества, способного к самоорганизации и саморазвитию.

Бизнес часто жалуется на иждивенчество населения: люди привыкли за годы советской власти все получать на халяву. Но что мешает вовлечь людей в решение важных для них проблем? Хотите компьютер в свою школу — покупайте в нашем магазине офисные принадлежности и оргтехнику.

В каком районе города купят больше, туда и отдадим десять новых компьютеров. Хотите спорткомплекс во дворе — поработайте на стройке волонтерами, мы дадим вашим детям абонемент со скидкой.

Небольшая компания «Андреев Софт» из Твери бесплатно поставляет в школы компьютерные классы. В Нижнем Новгороде компания «Метэкс-спо» тоже дарит компьютеры школе и детскому саду. Но нижегородцы работают на рынке цветного и черного проката, а тверчане — на рынке компьютеров, а потому обслуживают школы на платной основе, а значит, благотворительность тверичей способствует развитию их бизнеса.

Все чаще появляются примеры удачного маркетинга событий, в том числе — в регионах.

Так, иркутская кондитерская фабрика «Ангара» выпустила 10 тысяч коробок конфет «Маска» с символикой Красного Креста. Определенный процент с каждой проданной коробки перечислялся на счет РОКК. В итоге более 70 детей получили медицинскую психологическую помощь. А фабрика не только добилась увеличения продаж, но и укрепила репутацию социально ответственной компании и опробовала новую модель стратегического партнерства.

Белгородский хлебозавод № 1 в День учителя-2005 объявил о специальной акции «Подари улыбку детям». Цель акции — собрать средства для воспитанников областного дома ребенка. Жители Белгорода в течение месяца приобретали булочки «Силачи-калачи». 10 копеек от каждой булочки поступали на счет благотворительного фонда. Акция прошла во всех крупных магазинах города с заметным увеличением объема продаж, а информация о событии прошла в региональных и федеральных СМИ.

В любой своей форме социальные инвестиции выступают как социально-экономическая и даже политическая технология, которая способствует:

- ▣ прозрачности государственной системы управления социальной сферой;
- ▣ установлению и соблюдению приоритета ценности человеческой жизни и качества этой жизни;
- ▣ переориентации органов власти с реагирования и «ручного управления» на развитие и профилактику;
- ▣ программно-целевому подходу в управлении социальной сферой;
- ▣ акцентированной поддержке образования и просвещения;
- ▣ реализации стратегии активной старости;
- ▣ развитию политической демократии, формированию и развитию гражданского общества.

Интегрированные маркетинговые коммуникации и СИ идут на смену устаревшему благотворительному «делиться». В США создаются новые организационно-правовые формы «социального партнерства» бизнеса, власти, НКО и граждан — CDFI (Community Development Financial Institutions). Появились корпорации местного развития, трасты, социальные банки, в сфере внимания которых значимые социально-экономические инициативы. Кроме прямой финансовой выгоды от такой заботы, СИ означают новые рынки для страховых и инвестиционных компаний, рейтинговых агентств и банков.

И в России около половины (47%) опрошенных в 2003 г. руководителей предприятий ориентируются на

расширенное понимание КСО. 2/3 опрошенных агентством «СИ» топ-менеджеров компаний считают, что социальные программы уже приносят пользу их бизнесу. Простая благотворительность занимает всего 3% КСО.

Пока компании будут заниматься простой благотворительностью, общество, СМИ и власть будут обвинять их, что дают слишком мало и не на то. Пока власть сама оценивает, кто и сколько дал, сама награждает «лучших благотворителей», несущих «яйца Фаберже» и строящих церкви, у нее всегда будет повод обвинить избранных ею нелояльных «олигархов» в социальной безответственности. Помимо финансово-экономической деятельности, компания должна управлять своими социальными рисками как внутренними (например, связанными с персоналом), так и внешними (взаимоотношениями с местными жителями, властями и т. д.). Это не моральная обязанность перед бедными, а ответственность перед обществом для обеспечения устойчивого развития компании.

Такое понимание КСО заложено в формулировку социальной миссии предпринимательского сообщества, которая содержится в «Социальной хартии российского бизнеса», принятой РСПП. Социальная миссия — это достижение «устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека».

КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ И ПАРТНЕРСТВА

Отсутствие информации о социальных программах компании, о ее добровольном вкладе в решение социальных проблем повышает для бизнеса риск попасть в ловушку завышенных ожиданий населения, подменить собой государство в социальной сфере. Представление о том, что бизнес процветает за счет «разграбления природных богатств, выплаты мизерной заработной платы рабочим и обмана местных властей» препятствует формированию образа социальной ответственной компании, заботящейся о своих сотрудниках, партнерах и обществе.

Один из самых действенных методов продвижения информации о КСО — подготовка соцотчета. Еще более

значим в глазах общественности отчет, заверенный независимой внешней организацией, т. е. прошедшей социальный аудит. Но бизнесу нужно приложить серьезные усилия для того, чтобы информировать общественность о своей социальной роли. Для этого существует множество способов, например вовлечение журналистов в обсуждение темы КСО, сотрудничество с общественными организациями.

Зачастую люди не понимают мотивов КСО и корпоративной благотворительности потому, что освещение в СМИ этих проектов оставляет желать лучшего. Это проблема не денег, а сути и формы сделанного — проблема самих проектов. Проекты КСО и благотворительности должны вызывать интерес аудитории СМИ.

Гендиректор компании «ЕВМ Тренинг» Е. Мачнев, по образованию журналист, замечает, что следует различать подходы государственных (включая полугосударственные) и частных СМИ. Первые не будут писать о благотворительности, не получив на это соизволения своих учредителей. Позиция же вторых проста: информация должна быть новостью, а новость должна продаваться. Но ведь существуют оригинальные проекты КСО, которые затрагивают интересы многих людей, решают их реальные проблемы! И это всегда — новость.

Одно дело, если компания внесла средства в бюджет региона, которые расходуются, скажем, на строительство социально-культурных объектов. И другое — провести конкурс социальных проектов, итоги которого подвоятся на местном ТВ с голосованием в интерактивном режиме. Очевидно, в каком случае больше людей узнает о компании и в каком будет отмечено большее доверие. Важно не просто информировать общество, а вовлекать общественность в процессы отбора и реализации программ и проектов.

Хрестоматийный пример — опыт британской компании *Tesco*, которая уже много лет ведет программу «Компьютеры для школ». Покупатели, сделавшие в *Tesco* покупку на определенную сумму, получают ваучер, который они могут принести в школу, где учатся их дети или внуки, или в которой когда-то учились сами. Школа, предъявив такие ваучеры в *Tesco*, получает компьютеры бесплатно. В результате компания получает известность не только как производитель оборудования, но и как активный помощник просвещения. Объем продаж растет — порой люди идут именно в *Tesco*, чтобы получить ваучер и отнести его в конкретную школу.

Технологии и модели КСО

<i>Технологии и модели КСО</i>	<i>Плюсы</i>	<i>Минусы</i>
Традиционные СИ: Прямые инвестиции компании	Прямой контроль финансов («короткая рука»)	Существенные финансовые затраты Проблема анализа эффективности Превращение компании в «дойную корову» органов власти (местной и федеральной) Потребительское отношение общественности к компании Трудоемкость Проблемы с налогами Снижение эффективности финансового менеджмента
Через фонды: корпоративные, системные	Возможность аккумуляции региональных ресурсов Участие в масштабных проектах и программах Развитие партнерских отношений на региональном, федеральном и международном уровнях Эффективный менеджмент СИ Финансовая прозрачность СИ Повышение общественного доверия	Утрата прямого контроля («длинная рука») Потери на налогообложении НКО Затраты на административный менеджмент НКО Первоначальное недоверие органов власти
Коммуникативные технологии: • СП (PR как Public Relations и Public Responsibility); • социальный аудит и гуманитарная экспертиза; • международные стандарты КСО, индексы и рейтинги; • социальная отчетность	Экономия и оптимизация затрат Развитие партнерских отношений Соблюдение международных стандартов Информационная отдача Возможность комплексного анализа эффективности Интегрированный маркетинг Продвижение брендов Бренд-интегрированный бизнес	Привлечение экспертов Дополнительная подготовка персонала

Полноценные PR включают отношения с потребителями и властями, СМИ и инвесторами, конкурентами и общественностью, населением и собственным персоналом. Поэтому заведомо более эффективные PR — не покупка журналистов, т. н. джинса, а проведение полезных общественных акций.

Почти образцом технологии «простой, но очень шумной» интерактивной акции является благотворительная акция, ежегодно проводимая в рамках «Всемирного Дня ребенка» компанией «Макдоналдс в России»: средства, вырученные от продажи картофеля фри, передаются на благотворительные цели. В 2002 г. это была поддержка детских приютов, в 2003 г. — детей-инвалидов в детских домах. Каждый раз список организаций, в которые направляются средства, определяется администрацией соответствующих регионов. Акция широко анонсировалась в федеральных и местных СМИ. Информация об акции давалась на специальных рекламных щитах, банерах, видеозэкранах бесплатно или на правах социальной рекламы. Общая бесплатная информационная поддержка акции оценивается в сумму более \$270 тысяч. Благодаря массовой информационной подаче в акции приняли участие более 370 тысяч человек. Акцию поддержали региональные руководители, политики, известные спортсмены, журналисты, которые в этот день стояли за прилавком и продавали картошку. Сотрудники пригласили в рестораны своих родителей, которые в этот день работали вместе с ними. Для работников ресторана в этот день проводились соревнования по продаже картошки. В рестораны пригласили детей из тех организаций, которым оказывалась поддержка. Каждый покупатель картофеля в день акции получал вырезанную из бумаги ладошку, которую можно было подписать и приклеить на стекло в ресторане. По количеству ладошек можно было определить, сколько порций картофеля было продано в этот день и сколько было выручено денег. В результате общий объем продаж был увеличен на 23,6%, а картофеля фри — на 27,5%. Опросы в конце года показали, что индекс узнаваемости сети ресторанов поднялся на 11 пунктов, показатель доверия к компании — на 14. Авторы проекта признались, что результат превзошел их ожидания.

Акция, получившая должный информационный резонанс, дает ощутимый результат. Так, в Тольятти опрос об узнаваемости банков (2005 г.) показал, что в возрастной группе до 25 лет респонденты на первое место — перед Сбербанком! — ставили «ФИА-Банк», реализовавший пакет СИ, содержащий 90 грантов (от стипендий 125 социально активным студентам до первого в стране шоу барабанов и службы знакомств ВИЧ-инфицированных) и опубликовавший свой соотчет о реализации этого пакета.

В этой связи можно говорить о двух технологиях внешних СИ (табл. 25).

1. *Традиционные*: проведение конкурсов, финансирование фондов, стипендиальные программы и т. п. (см. гл. 7) — требуют серьезных инвестиций.

2. *Коммуникативные*. Акцент делается на доверительные контакты и сотрудничество, диалог со стейкхолдерами, полноценные PR. К этой группе относится и соотчетность с внешним аудитом и рейтингами. Эти технологии реализуются с существенно меньшими затратами, чем технологии первой группы.

В России явочным порядком идет поиск собственных моделей реализации предприятиями социальных функций и КСО. В ряде субъектов РФ, в частности в Пермской и Нижегородской областях, популярность получили «конкурсы социальных инициатив». Это форма организации социальной деятельности по актуальным проблемам на основе широкого привлечения НКО и гражданских формирований на базе органов местного самоуправления. Финансовой основой выступает грантовый фонд, формируемый из средств бюджетов всех уровней, спонсорских средств предприятий, работающих на данной территории, и частично из средств самих граждан. Средства фонда предоставляются НКО и организациям граждан на конкурсной основе для реализации социальных проектов, разрабатываемых по инициативе участников предлагаемого проекта. В ходе конкурса на получение гранта определяется степень актуальности проблемы, реалистичность способов ее решения, дается оценка экономической части проекта, устанавливается уровень способности конкретной организации или НКО реализовать предложенный проект.

Эта модель обеспечивает:

- ▣ выявление актуальных проблем и их решение на основе социальных инициатив населения; при этом конкуренция НКО за получение грантов гарантирует экономичность проектов и приемлемый уровень качества социальных услуг;
- ▣ создание дополнительных рабочих мест с минимальными инвестициями, как правило, с привлечением средств самих граждан;
- ▣ взаимодействие населения, предприятий, органов власти и местного самоуправления; при этом предприятия не обременяют себя неспецифическими видами деятельности, а региональные и местные бюджеты

экономят на сокращении численности аппарата чиновников.

Российский вариант голландской польдерной модели социального управления имеет ряд особенностей. Во-первых, в силу неразвитости гражданских формирований и узости сектора НКО органы власти вынуждены брать на себя функции организаторов конкурсов, обучения и консультирования участников. Во-вторых, из-за слабости местных бюджетов участие бизнеса является более значимым именно в части спонсорства. Обычно поддерживаются проекты, в которых на каждый рубль бюджетных средств привлекается два рубля из средств спонсоров и граждан.

Однако именно эта модель доказывает свою эффективность при решении актуальных социальных проблем.

Так, в Пермской области в 2003 г. проведено 15 конкурсов социальных инициатив различных уровней, в которых участвовало 1237 проектов, из которых было поддержано 377. Более трети финансировалось за счет средств, выделенных бизнес-структурами. Общая сумма финансирования проектов по всем конкурсам составила 16,2 млн руб., в том числе 6,37 млн руб. было получено от хозяйствующих субъектов. В процессе реализации проектов исполнители привлекли из различных источников 28,2 млн руб. В 2004 г. были поданы заявки на проведение конкурсов в 32 муниципальных образованиях, что обеспечило привлечение внебюджетных средств для решения социальных проблем в сумме более 70 млн руб. Важное значение имеет рост качества услуг, обеспечиваемый широким привлечением общественности к социальному проектированию, оценке эффективности предлагаемых социальных проектов, контролю за их исполнением и участием в реализации социальных и культурных проектов.

Одна из особенностей обсуждаемой модели — готовность руководителей предприятий сотрудничать с общественными организациями. Опрос показал, что около половины руководителей относится к ним положительно, 42% заняли нейтральную позицию и лишь 11% — критическую. У значительной части руководителей накоплен положительный опыт взаимодействия с профсоюзами (54%), более трети имеют положительный опыт взаимоотношений с творческими организациями, четверть — с религиозными. Важно, что доля негативных отношений несущественно мала по всем позициям. Так что можно говорить о принципиальной возможности реализации моделей социальной политики предприятий, основанных на взаимодействии предприятий с общественными организациями.

Предприятиям эта модель позволяет реализовать социальную политику по отношению к местным сообществам, частью которых является коллектив предприятия, не обременяя себя менеджментом в этой сфере, а значит, необходимостью содержать специальный аппарат, развивать и эксплуатировать соответствующую инфраструктуру.

Предприятие самостоятельно, в зависимости от сложившейся ситуации, определяет размеры и формы участия в этой модели. Как правило, это прямое или доленое финансирование отдельных проектов, внесение средств в грантовый фонд или предоставление в пользование временно незагруженной материальной части: помещений, территории, оборудования; участие через финансовый и управленческий консалтинг проектов и т. д. Некоторые фирмы перенимают зарубежный опыт, разрешая своим сотрудникам часть рабочего времени тратить на участие в реализации проектов.

Предприятие получает возможность влиять на социальную политику через участие в конкурсных комиссиях, выражая таким образом интересы своего коллектива.

Пермский опыт получил распространение в конкурсах «Социальное партнерство» в рамках Окружной ярмарки социальных и культурных проектов Приволжского федерального округа. Конкурсы объединяют ресурсы коммерческого, некоммерческого секторов и государства для решения конкретных острых проблем — от помощи бездомным до развития интернет-образования. В среднем на каждый бюджетный рубль удается привлечь три рубля пожертвований и вкладов. Примерно каждый восьмой представленный проект получает необходимую поддержку.

Выбор социальных технологий и направлений реализации такого взаимодействия определяется местной спецификой, а также особенностями предприятия — его величиной, составом коллектива, потребностями в тех или иных социальных услугах.

СОЦИАЛЬНЫЙ АУДИТ И ГУМАНИТАРНАЯ ЭКСПЕРТИЗА КАК МНОГОВЕКТОРНЫЙ ДИАЛОГ

Российские компании пока пугаются самих слов «социальный аудит»: мол, будем отчитываться, когда власть придет со своей системой оценки. Но такая позиция недалекновидна: КСО и социальный аудит могут стать

главным критерием формирования общественного мнения о бизнесе, включая отношения бизнеса и власти.

Многие крупные компании практикуют подготовку социальной (нефинансовой) отчетности как формы КСО и измерения отдачи СИ компании. В таких отчетах компании обычно предлагают обзор воздействия бизнеса на экологию и социальную сферу за конкретный период.

Соцотчет — это инструмент информирования акционеров, работников, партнеров, клиентов и всего общества о КСО. Именно в этой связи можно говорить о «социальном аудите» бизнеса.

Впервые этот термин использовал в 1940-е профессор Стэнфордской школы бизнеса (Stanford Business School) Т. Крепс для обозначения способов подтверждения (верификации) деятельности компаний, говорящих о своей социальной ответственности. Уже в 1960-е гг. британский экономист Д. Гойдер утверждал, что социальный аудит может стать эффективным инструментом для менеджмента и в то же время позволить общественности (стейкхолдерам) влиять на политику компании.

Обычно под ним понимают нефинансовые отчеты по устойчивому развитию согласно международным стандартам GRI и AA1000. Такие отчеты не просто отражают внутренние и внешние социальные программы бизнеса, но и служат более устойчивому существованию компании в долгосрочной перспективе.

Развитие соцотчетности в России соответствует общественным ожиданиям и дает шанс для позитивных изменений в отношениях между населением, бизнесом и государством. Опыта же в этой области у российского бизнеса маловато. Поэтому доведение этой информации до заинтересованных сторон, ее адекватное восприятие — важная задача.

Согласно международным рекомендациям, отчет должен быть основан на диалоге со *стейкхолдерами*. Ни один стандарт не может рассчитывать на признание в мировом масштабе, если он не опирается на принцип включенности стейкхолдеров в процесс нефинансовой отчетности. Собственно аудит при этом распадается в соцотчете на две части:

- ▣ развернутый диалог с общественными группами влияния о проблемах, затрагивающих их интересы;
- ▣ проверка (верификация) данных, приведенных в отчете.

Таким образом, компания должна выяснить ожидания заинтересованных сторон и действовать в соответствии с ними. В результате такие отчеты становятся для компаний инструментом корпоративного управления, улучшения менеджмента и репутации, минимизации бизнес-рисков, предвидения новых тенденций, а значит, способствуют повышению эффективности бизнеса в целом. Кроме того, отчеты в области устойчивого развития помогают компаниям проводить внутреннюю инвентаризацию собственной социальной ответственности и выявлять пробелы.

Диалоговый подход AA 1000 и GRI помогает построить отношения со стейкхолдерами и позволяет специалистам выявить потенциальные риски и проблемы. С другой стороны, в порядок приводятся внутренние процессы компании — от сбора информации до моделирования социальной политики и ее приоритетных направлений.

Социальный аудит нужен как инструмент развития компании. Поэтому первый потребитель соотчетности — это сама компания. Соотчетность — инструмент менеджмента, позволяющий улучшить внутренние управленческие процессы. Ф. Прокопов не советует рассматривать соотчет как PR-акцию и рассчитывать, что он повысит объем продаж. Первый отчет компания должна сделать для себя. Только поняв, на каких принципах строится и развивается бизнес и что у компании есть, что сообщить обществу, можно переходить к публичному отчету. Сверстав публичный отчет, компания сама решит, как его публиковать: в виде странички годового отчета или самостоятельного документа, на диске или в Интернете.

Многие российские компании являются собственностью одного или нескольких лиц, даже если формально они имеют статус акционерного общества. Однако соотчетность важна и для них, так как это вопрос корпоративной репутации и личной репутации владельцев.

Соотчетность особенно актуальна для компаний, которые готовятся к размещению своих акций на биржах для привлечения капитала. Тут все просто. Показывая свой соотчет, бизнес символизирует для инвесторов некую социальную адаптацию: социальная стабильность будущих прибылей — дополнительная мотивация для инвесторов. И поэтому соотчет — это в действительности способ повышения капитализации компании.

Для *инвесторов* отчеты — ценный источник информации, например, о коммерческих рисках, связанных с такими аспектами бизнеса, которые не отражаются в финансовой отчетности. И хотя пока нет доказательств того, что ответственное поведение в социальной и экологической сферах привлекает акционеров компаний, поведение безответственное явно отталкивает. Так, легкомысленное отношение компании *Exxon* к утечке нефти на месторождении *Exxon Valdez* вызвало падение покупательского спроса.

Региональным и местным органам власти социальный аудит позволяет вывести из тени «социальную экономику», интегрировать бизнес в решение социальных проблем региона. Кроме того, во всем мире индексы социальной ответственности серьезно влияют на инвестиционную привлекательность региона и уровень жизни населения.

Форма отчета и способ распространения зависят от целевой аудитории. Необходимо поинтересоваться ее мнением и не думать об отчетах только в контексте имиджа — это, в первую очередь, документы, содержащие мотивировку, обоснования и расчеты социальных и связанных с ними экономических эффектов деятельности. Для компании важно заявить о социальной ответственности не «явочным порядком», а постоянно совершенствуясь, демонстрировать ее из года в год.

Социальный аудит — многовекторная социальная коммуникация. Это отчетливо видно на примере «БАТ Россия», которая уже выпустила три соотчета в соответствии с международными стандартами AA 1000. Соответствие данному стандарту подтверждено независимым аудитором «Бюро Веритас Русь».

Реализация программы соотчетности «БАТ–Россия» началась с формирования комитета, в который вошли руководители компании, представители органов власти, медицинских, научных организаций, НКО. К диалогу приглашались все заинтересованные стороны, в том числе придерживающиеся «неудобных» для табачной компании точек зрения. Критерии отбора участников диалога были различны, в том числе и степень влияния и заинтересованность в инициативах компании. Однако главное было гарантировать, что их рекомендации действительно выражают общественное мнение.

Подготовка отчета состояла из двух этапов общественного диалога. Каждый этап — почти годичный цикл контактов, в которых участвовало около 70 организаций.

На первом этапе компания отчитывалась о выполнении предыдущих обязательств, но прежде всего она выступала в роли слушателя. При этом участники диалога предлагали новые темы для обсуждения. В результате выявлялись аспекты деятельности компании, которые волнуют общество, а следовательно — направления, на которых компании нужно сосредоточить внимание.

Второй этап был посвящен выработке путей совместного решения выявленных проблем. Компания информировала о взятых в ответ на ожидания общественности добровольных обязательствах и совместно с участниками диалога устанавливала индикаторы, по которым может оцениваться успешность выполнения этих обязательств.

Фактически это расширенный вариант коллективного договора — только не с трудовым коллективом и профсоюзом, а представителями общественности, социальной средой бизнеса.

В 2005 г. свой первый соотчет по итогам 2004 г. опубликовало ОАО «Русский алюминий», адресовав его партнерам и клиентам, российскому и международному бизнес-сообществу, общественным организациям, органам власти, СМИ, персоналу компании. Отчет был переведен на английский язык. Работа продолжалась несколько месяцев. Была создана рабочая группа из специалистов в области управления персоналом, экологии, промышленной безопасности, благотворительности. Затраты на составление отчета, по словам менеджера по социальным программам «Русала» С. Ивченко, не были значительными. Но затраты компаний на полиграфию отчетов по стандартам AA 1000 или GRI — только верхушка айсберга, не более 5–10% бюджета. Большие средства идут на оплату консультантов и аудиторов, верифицирующих отчет, на организацию обсуждения со стейкхолдерами, обучение персонала, участвующего в подготовке отчета. Времени, сил и средств может потребоваться и сам сбор информации, особенно при широкой географии бизнеса.

Отчет «Русала» строился по принципам Глобального договора ООН (UN Global Compact), к которому «Русал» присоединился в 2002 г. Выбор стандарта отчета определяется рядом факторов. Так, AA 1000 наиболее применим в тех случаях, когда важная составляющая подготовки отчета — коммуникация с заинтересованными сторонами. Рекомендации GRI предлагают обширный список индикаторов, которые отбирает сама компания. Очень часто при подготовке отчета используют оба стандарта. Выбор «Русалом» отчета по принципам UN Global Compact вызван отчасти тем, что, подписав договор, компания добровольно обязуется регулярно информировать общественность о приверженности соблюдению его принципов. Однако около 15% содержания отчета соответствует GRI. Обратим внимание и на «СУАЛ-Холдинг» — одну из немногих компаний, не вступавших в конфликты по землепользованию, а это для компании, имеющей дело с технологиями, влияющими на окружающую среду, да еще с сетью предприятий, разбросанных по разным регионам, — достижение нетривиальное.

Развернутый диалог с социальной средой при подготовке соотчета — вещь трудоемкая. Такие отчеты сильно отличаются друг от друга по своему стилю и содержанию. Сложно оценить и связь между выпуском отчета и изменениями в компании. Результаты очевидны, когда исходный уровень очень низок или есть серьезные проблемы. Если же компания работает стабильно, выявить динамику сложнее — приходится доказывать, что без приверженности принципам КСО картина могла бы быть значительно хуже.

За последние годы качество соотчетов улучшилось. Увеличился и их объем. Так, отчет ВАТ занимает около 200 страниц. При этом многие фирмы тратят время и силы на то, чтобы представить информацию, ценность которой сомнительна. Например, в 2005 г. компания CFS обязалась поддерживать выброс СО на уровне менее 0,7 кг на одного клиента.

Другие компании заставляют усомниться в достоверности своих отчетов, говоря одно, а делая другое. Так, в отчете *British American Tobacco (BAT)* сказано: «Мы убеждены в том, что значимая информация о нашей продукции должна быть по-прежнему доступной». Тем не менее доступ к 6–7 млн страниц маркетинговых документов, которые по судебному решению, принятому в штате Миннесота, должны были быть преданы гласности, до сих пор затруднен. Сейчас с этими документами можно ознакомиться только по предварительной записи в хранилище, расположенном в городе Гилфорд, в 30 милях к югу от Лондона.

Некоторых инвесторов интересует, как географически распределяются уплаченные компанией налоги. Однако широкая огласка такой информации может вызвать недовольство со стороны общественности в связи с возможной недоплатой налогов. Поэтому ВАТ вместо ответа на этот вопрос ограничивается замечанием о том, что налоговая информация компании «по каждой стране не приводится». Зато ВАТ с радостью сообщает, сколько кубометров воды расходуется на производство одного миллиона сигарет (если вам интересно — 7,84).

Нуждаются в уточнении и развитии методические инструменты социального аудита. Рекомендации GRI, используемые при подготовке отчетности в области устойчивого развития, разработаны в 2002 г. С тех пор отчеты по этому стандарту опубликовали более 700 компаний мира.

Сегодня стандарт признан инвестиционным сообществом и органами власти разных стран. Все это время сотрудники организации «Глобальная инициатива по отчетности» (Global Reporting Initiative, GRI) анализировали отклики экспертов и представителей бизнеса на версию 2002 г., которые свидетельствовали о том, что отчеты разных компаний и организаций, созданные с применением GRI, должны стать более сопоставимы и пригодны для аудита, а индикаторы — более понятными и однозначными.

В настоящее время уже введена в действие третья версия «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» (G3), которую будет легче применять. В G3 акцент смещен с абсолютных цифровых показателей на относительные, позволяющие судить о динамике изменений в корпоративной стратегии, политике и управлении. Помимо списка основных индикаторов, G3 будет содержать технические протоколы, а в будущем — отраслевые предложения, которые помогут пользователям стандарта измерять результативность своей деятельности. Необходимо, чтобы в отчете была показана стратегическая линия компании и результаты выполнения взятых обязательств. Кроме того, новая версия в большей степени совместима с другими стандартами в области экологической и социальной ответственности, качества продукции и т. д.

Неоднозначна и роль экспертов, оказывающих бизнесу консалтинговые услуги по КСО. Рынок таких услуг за рубежом довольно развит. Иногда эту роль выполняют аудиторские фирмы. Так, верификационный отчет *British Petroleum* был подготовлен компанией *Ernst&Young*, которая также проводит финансовый аудит этой компании. Поэтому некоторые эксперты все циничнее высказываются по поводу публикуемых отчетов.

Разумеется, компании имеют право выбирать, какой информацией делиться. Если кому-то не по нраву прозрачный социальный аудит, то ему следует ориентироваться на услуги «черного пиара». Правда, надо отдавать себе отчет, что, при всем своем цинизме, это самая романтическая модель социальных бизнес-коммуникаций. Ее ресурсы невелики: на короткой дистанции она может принести успех, но в стратегическом плане манипулятор всегда проигрывает. В любом случае, если инвесторы признают важность нефинансовой информации в общей оценке

рисков компании, сведений, которые компания хочет сообщить о себе, может оказаться недостаточно.

В России назвать соотчет адекватным отражением уровня КСО можно только с натяжками. Существуют и серьезные трудности.

▣ Недостаток экспертов в сфере КСО. Без хорошей экспертной поддержки в регионах «шестиве за развитие ответственности компаний перед обществом» может превратиться в околополитическую или PR-кампанию.

▣ Соотчеты требуют существенных затрат.

▣ Соотчет — нудная работа. Поэтому компании, рассматривающие его как средство PR, будут разочарованы после его публикации, что может отбить охоту к подобному занятию.

Вызывают опасения также попытки разработать обязательные регулирующие документы. С их введением может начаться разделение компаний на ответственные и безответственные, а это может загубить работу по вовлечению компаний в КСО. Ни власть, ни НКО не имеют права выносить вердикт по КСО. Для выявления и наказания «плохих» есть прокуратура и суды, профсоюзы могут объявить забастовку, потребители — бойкотировать товары и услуги безответственных производителей.

В РФ соотчеты ориентированы преимущественно на две группы читателей: инвесторов и аудиторов. Так, годовая отчетность, которую теперь Центробанк (ЦБ) требует от каждого банка каждый квартал, содержит, по замечанию В. Долбежкина (ПСБ), «не то, что хотим, а то, что от нас требуют, и требует от нас не общество, а узкая профессиональная группа: ЦБ, группа инвесторов по металлургии». При этом КСО превращается в рычаг доения бизнеса. Такой отчет не является социальным, не характеризует КСО, так как описывает благотворительность, связанную с расходом средств без прямой завязки на прибыль.

До сих пор наличие на предприятии «социалки» негативно влияет на внешние инвестиционные решения и оценивается как балласт. Пока национальные общественные ожидания не связывают бизнес и его социальную ответственность в единое целое, можно только гадать о ее реальной рыночной стоимости.

С другой стороны, соотчеты формируют традицию и, как следствие, общественные ожидания, т. е. создают социально ответственный рынок. Процесс составления соотчетности способствует общественному доверию, формированию единого представления о деятельности компании, ее роли в общественном развитии, положительно влияет на деловую репутацию. Появление в 2004 г. соотчетов компаний, работающих в России, — реальная попытка общественного диалога на тему КСО, шаг к сбалансированным отношениям между бизнесом, властью и гражданским обществом. Здесь заканчивается обособленное существование бизнеса, единственная цель которого — рост прибыли. С подготовкой соотчета компания переходит на более высокую ступень развития.

9.3. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО И КОММУНИКАЦИИ: PR КАК PUBLIC RELATIONS И PUBLIC RESPONSIBILITY

СП и, как следствие, КСО — это *качество* и *эффективность* бизнеса: качество товаров, высокая доходность, занятость, налоги. Но это и *социальные отношения*, обеспечивающие развитие бизнеса: сотрудничество и социальное партнерство с властями, СМИ, общественностью, развитие организационной и корпоративной культуры фирмы.

Чтобы быть устойчивым, бизнес должен выстраивать сбалансированные стратегии развития. Поэтому КСО подразумевает реакцию на чьи-то ожидания, и речь идет о широком круге заинтересованных сторон. Общество создает бизнес, чтобы получать от него соответствующие услуги, продукты, удовлетворяя свои потребности, а значит, бизнес, который, делая это, получает прибыль, по определению, социально ответствен.

За рубежом принята концепция «межсекторного взаимодействия», согласно которой речь идет о взаимодействии трех основных секторов: государственного (органы власти), частного (бизнес) и гражданского общества, понимаемого как НКО (рис. 50).

Дело сводится к взаимодействию неких структур. Общество же как таковое (граждане) при этом трактуется как обширный «неформальный сектор», играющий важнейшую роль во всех развивающихся странах и занимаю-

щий важное место в странах с развитой экономикой. Это сфера жизни отдельных семей и местных сообществ, не ограниченная формальными структурами. Органичные, основанные на добровольном согласии отношения внутри этого сектора и формируют собственно повседневную жизнь. Таким образом, собственно обществу в этой ситуации отводится роль некоего фона и взаимодействия трех игроков.

Такая оценка роли «неформального сектора», особенно в России, неадекватна. Неорганизованная общественность, почти по М. Жванецкому — не столько граждане, сколько именно население, может выступить и выступает как довольно активный участник социальных коммуникаций. Поэтому более точно социальное партнерство представлено схемой на рис. 51.

Секторы социальных бизнес-коммуникаций:

- ▣ коммуникации внутри бизнес-среды (отношения с партнерами, конкурентами, инвесторами, консультантами, собственным персоналом);
- ▣ бизнес — государство (участие в избирательных кампаниях, помощь органам исполнительной власти и бюджетной сферы, лоббистская деятельность, частно-государственное партнерство);
- ▣ бизнес — НКО (отношения с профсоюзами, политическими партиями, религиозными организациями, творческими союзами, фондами, ассоциациями, союзами);
- ▣ бизнес — население (социальные акции бизнеса);
- ▣ бизнес — государство — НКО;



Рис. 50
Традиционная модель межсекторального партнерства

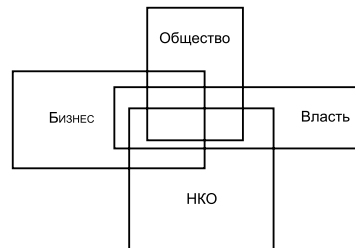


Рис. 51
Уточненная модель социального партнерства

- ▣ бизнес — государство — население;
- ▣ бизнес — население — НКО;
- ▣ бизнес — государство — население — НКО.

Конкретику этих отношений можно представить в виде схемы (рис. 52):



Рис. 52
Содержание отношений
в межсекторальном партнерстве

Такая классификация, возможно, имеет смысл в теории, но с практической точки зрения конкретных технологий социальной коммуникации выглядит искусственно. Например, работа со СМИ может рассматриваться в контексте самых разных секторов коммуникации. Так же, как к этому сектору может быть отнесена и работа с профсоюзами: как часть внутренних коммуникаций и внутренних СИ.

Именно в силу чисто комбинаторного характера такой типологии видно, что секторальная «чистота» неполноценна. Эффективные и полноценные с точки зрения КСО коммуникации предполагают максимально представленное СП.

СП способствует наращиванию социального капитала, который может быть охарактеризован в системе показателей качества социальных отношений, таких как:

1. Взаимное доверие между гражданами, государством, бизнесом и НКО. Слишком много в России накопилось негативного опыта (финансовые пирамиды, нечистоплотность банков, неоднозначные итоги приватизации и других реформ).
2. Законопослушность и культура правоприменения.
3. Отзывчивость граждан, участие в добровольческой деятельности.
4. Сотрудничество, партнерство.
5. Развитие сети и коммуникаций: транспортных, информационных, управленческих, финансовых, культурных.
6. Насыщенность реальной демократии конкретными и разнообразными социальными технологиями и практиками.
7. Развитие и динамика социальных институтов.
8. Уровень образования населения.
9. Уровень культурного развития населения, владения иностранными языками.
10. Здоровье нации.
11. Крепость семейных отношений.
12. Идеология, развитие профессиональной деятельности.

Расчет социального капитала представляет серьезную проблему. Точнее — комплекс проблем: методы, стандарты и критерии оценки, нормативные значения, признание необходимости таких расчетов органами власти, организованной и неорганизованной общественностью, необходимость наращивания специальных информационных баз данных.

Социальную прибыль как социальную эффективность — в отличие от прибыли и эффективности экономической — отличает многообразие единиц измерения. Но в любом случае рост социального капитала способствует преодолению государственного патернализма, иждивенчества, истероидных реакций населения, сглаживает социальную напряженность, стабилизирует социальные отношения и связи.

Практичнее рассматривать социальные бизнес-коммуникации с позиций традиционных PR, когда социальные партнеры выступают как контактные группы — адресаты PR-коммуникации.

На вопрос: «Зачем банки и компании составляют социальные отчеты?», по данным ВЦИОМ (2004 г.), были даны такие ответы (можно было выбрать более одного варианта ответа):

- ▣ создать компании благоприятный имидж перед властью и в бизнес-сообществе — 37%;
- ▣ сделать компании рекламу и получить конкурентные преимущества — 30%;
- ▣ информировать общество о своих социальных программах — 18%;
- ▣ улучшить отношение к компании со стороны своих работников — 12%;
- ▣ скрыть экономические трудности своей компании, создав видимость успешной деятельности — 12%;
- ▣ отвлечь внимание от неблагоприятных последствий своей деятельности для здоровья людей и окружающей среды — 10%;
- ▣ затрудняюсь ответить — 19%.

Поэтому, увы, ресурс влияния КСО в виде соотчетов и стандартов на формирование общественного мнения ограничен. В первую очередь, из-за трудоемкости соотчеты по силам только крупному бизнесу. Кроме того, только крупный бизнес заинтересован в привлечении крупных инвестиций с оглядкой на «устойчивое развитие». Существует еще несколько причин ограниченного влияния КСО:

- ▣ система не затрагивает средний и малый бизнес, т. е. основную часть реального бизнеса;
- ▣ отчеты и стандарты мало что дают общественному мнению, так как в них принципиально, для сохранения коммерческой тайны, не используются абсолютные показатели, а лишь относительные в виде графиков и диаграмм;
- ▣ эти отчеты, помимо интересов потенциальных инвесторов, обслуживают экспертное сообщество, «шкурно» заинтересованное в их подготовке;
- ▣ соотчеты не оценивают эффективность СИ для развития самого бизнеса, что уже вызвало за рубежом оживленную дискуссию об их целесообразности.

Продвижение практики социального аудита на основе международных стандартов в России существенно затруднено и в силу дисперсности общества: вести социальный диалог фактически не с кем. Нет не то что гражданского общества — отсутствует элементарная самоорганизация социальных групп для защиты своих интересов.

В этой ситуации тем важнее развивать коммуникативный подход к КСО, который способствует артикуляции интересов различных социальных групп и их продвижению и защите и, кроме того, закладывает основы гражданского общества.

Перспективна практика использования СМИ, особенно ТВ и Интернета, для проведения слушаний, отбора проблем и проектов социального партнерства.

Осознание этих аспектов и формирует горизонты КСО. КСО — двусторонний процесс: это и диалог секторов общества, и инструмент саморазвития компании. Заметим, что все известные прорывы в производстве и технологиях совершали компании, которые имели сильную и консолидированную социальную инфраструктуру.

Руководитель социального департамента РСПП Ф. Прокопов полагает, что КСО — не альтруизм, ответственность должна быть полезна для долгосрочного успеха самого бизнеса в той же мере, что и для общества. Компания должна управлять своими социальными рисками, как внутренними (скажем, связанными с персоналом), так и внешними (взаимоотношениями с местными жителями, властями и т. д.). Обязательства компаний охватывают комплекс вопросов, связанных с экономической устойчивостью, с взаимоотношениями с поставщиками, потребителями и персоналом, качеством продукции, экологической безопасностью, правами человека, взаимодействием с местными сообществами, включая благотворительность.

В этой связи полезно вспомнить о содержании и природе PR как строительстве социальных отношений между потребителями, партнерами, инвесторами, экспертами, органами власти, СМИ, организованной общественностью, неорганизованной общественностью (населением) и собственным персоналом.

Эффективность СИ бизнеса может и должна оцениваться в плане эффективности полномасштабных социальных коммуникаций, буквально как public relations. Речь идет не о «пиаровской» манипуляции и даже не о информационном менеджменте в целях достижения известности, или

publicity. Это именно социально ответственное партнерство, позиционирование бизнеса не только и не столько в рыночной среде, сколько в обществе в целом: PR как public relations и public responsibility.

Особого внимания заслуживают социальные программы, интегрированные в корпоративную культуру и связывающие собственные ценности сотрудников с установками компании в области КСО: чем для сотрудников является КСО и проявляется в ежедневной работе, способы достижения взаимопонимания и взаимного интереса, построение коммуникаций, внутренний брендинг и др.

Полноценные PR — реальные технологии коммуникации, формирующие гражданское общество, т. е. общество, способное к самоорганизации. Это реальная самозащита общества от произвола власти. Это и есть главная роль PR именно как relations — информация и разъяснение, учет интересов и выстраивание их общности, и как responsibility — общности социально ответственных партнеров.

Окончательная модель соотношения форм и методов КСО, корпоративных социальных коммуникаций представлена на рис. 53.



Рис. 53

Корпоративные социальные коммуникации и социальное партнерство как бренд-интегрированный бизнес

В деловой активности последних лет нарастает роль коммуникативных и социально-культурных факторов: от полномасштабных связей с общественностью до обеспечения корпоративности и внутреннего брендинга, от эффективных СИ до социальной и гуманитарной экспертизы проектов и программ. Это предъясняет повышенные требования к организации социальных бизнес-коммуникаций.

Все явственнее проступает потребность в качественно новом профессиональном общении и дискуссии. Не просветительской, а поисковой. Как решать конкретные проблемы? Как объединять общие профессиональные интересы и усилия? Накоплен серьезный опыт — не заимствованный, а выстраданный. Как развеять негативный образ российского бизнесмена и миф бизнеса по-русски?

Необходимо развивать среду социальных бизнес-коммуникаций. Оценкой эффективности этих коммуникаций занимается Лаборатория корпоративных социальных коммуникаций (публикации, семинары, круглые столы и т. п.). Информационную поддержку лаборатории осуществляют журналы «Персонал-микс» и «Этикет и протокол» (<http://www.literra-scripta.ru/lab/>). Речь идет о комплексе мер по формированию культуры социальных коммуникаций бизнеса. Помимо правовой активности и самоорганизации бизнеса, формирования общественного мнения, решающую роль играет формирование просвещенного, профессионального, жизненно компетентного нового поколения — главный ресурс нейтрализации молодежного радикализма «от безысходности», а также нейтрализации популистского, в том числе властного, манипулирования людьми, а значит, реальной перспективы создания способного к развитию общества.

Начинается серьезное и систематическое осмысление отечественного опыта КСО: создан электронный депозитарий социальных программ российских компаний, разрабатываются количественные методы оценки КСО как на основе международных стандартов, так и развивающие, дополняющие методики.

Эксперты фонда «Институт экономики города» (ИЭГ) разработали комплексный нефондовый индекс СИ (КИ). Это величина прямо пропорциональная сумме всех выплаченных налогов, инвестиций в основной капитал, социальных расходов и обратно пропорциональная текущим

издержкам производственного значения. Разработаны также индикаторы перспективного развития и социальных расходов. В качестве индикатора социальных расходов может рассматриваться не только отношение социальных расходов к чистой прибыли, но и норма социальных расходов к прибыли.

Другая группа экспертов на основе исследования, организованного Ассоциацией менеджеров России, предложила методику измерения СИ российского бизнеса, состоящую из количественного и качественного индексов СИ.

Лаборатория корпоративных социальных коммуникаций предлагает балльную оценку интенсивности и качества социального партнерства.

На основе этих методов уже возможен переход от разрозненных исследований к осмыслению СИ и СП на отраслевом, региональном и федеральном уровне, построению соответствующих рейтингов, формированию общественного мнения не на основе единичных PR-прорывов, а на основе объективной картины положения дел.

10

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

10.1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

Эффективное управление маркетингом состоит из нескольких этапов, складывающихся в своеобразное «кольцо» — замкнутый цикл.

1. Ситуационный анализ

На этом этапе оценивается существующее положение организации, внутренние и внешние факторы, определяющие перспективы и тенденции ее развития. Дается долгосрочный (на срок более 5 лет) и среднесрочный (на срок 3–5 лет) прогноз этого развития. На этой основе формулируются основные проблемы в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Устойчивый рост и развитие организации предполагает систематический мониторинг и оценку внутренней и внешней среды компании по всем возможным параметрам и векторам действия этих факторов. Именно выявление слабых мест, возможных угроз, рисков, а также наиболее перспективных направлений и порождает определение стратегии развития, выявление ресурсов, необходимых для ее реализации.

Такой анализ предполагает формирование и систематическое ведение серьезных

информационных баз данных: от полноценного учета (текущего и бухгалтерского) деятельности самой организации до информации о клиентах, партнерах, конкурентах, группах интересов и влияния (формальных и неформальных).

2. Маркетинговый синтез

На этом этапе выдвигаются цели (что надо сделать, чтобы изменить сложившуюся ситуацию), формулируются решения, реализация которых позволит решить выявленные проблемы и достичь поставленные цели.

3. Стратегическое планирование

Этап связан с выдвижением возможных стратегий и выбором оптимальной товарной, ценовой стратегий, а также стратегии продвижения и реализации. Для коммерческих и негосударственных организаций особое значение имеет выработка ценовой политики, включая определение уровня цен и возможных вариантов их изменения — в зависимости от целей и динамики ситуации. При решении этих задач следует учитывать основные цели реализации (сбыта) — такие как рост объемов продаж, доли рынка, а также цели максимизации доходов, безубыточности деятельности организации. Важно также учитывать возможности влияния на изменение потребностей клиентов.

Полномасштабная маркетинговая программа может включать в себя следующие разделы.

- ▣ Сводка конкретных показателей, характеризующих деятельность организации.
- ▣ Характеристика текущей маркетинговой ситуации: состояние рынка, основные секторы, конъюнктура, объемы продаж, потребители, конкурентная среда, место в конкуренции, факторы, влияющие на реализацию.
- ▣ Товарная, ценовая стратегии, стратегия продвижения, стимулирования и мотивации потребителей, обеспечения реализации (сбыта).
- ▣ Программа действий: что, кто, где, когда и как, сколько это будет стоить.
- ▣ Общий бюджет (смета доходов и расходов, их оптимизация).
- ▣ Порядок контроля: реализации, доли рынка, обратная связь с потребителями (жалобы, претензии, предложения).

- ▣ Доходы и рентабельность в разбивке по товарам, услугам, территориям, сегментам.

Стратегии фирмы (структура рабочего документа):

- ▣ Рынок:
 - задачи, которые ставятся фирмой на планируемый период.

Стратегии решения этих задач.

- ▣ Товарная:
 - изменение номенклатуры;
 - изменение по качеству;
 - изменение по объему.

- ▣ Ценовая:
 - образование цены;
 - динамика цен;
 - характер цен.

- ▣ Сбытовая:
 - место и способ обслуживания;
 - создание условий для продаж.

- ▣ Продвижение:
 - реклама;
 - стимулирование продаж;
 - public relations.

- ▣ Необходимые затраты средств, времени на их реализацию.

- ▣ Необходимый персонал и специалисты.

Завершается стратегическое обоснование маркетинга выработкой плана действий по каждой из стратегий и общего бюджета (сметы).

Примерная форма плана действий:

- ▣ Стратегия.
- ▣ Время начала действий.
- ▣ Время окончания действий.
- ▣ Действие.
- ▣ Дата.
- ▣ Расходы.
- ▣ Действие.
- ▣ Дата.
- ▣ Расходы.

Программы обычно разрабатываются на 5 лет и корректируются ежегодно. Годовые планы и программы уточняются ежеквартально, а кварталы — ежемесячно.

Структура и форма планов и программ различной деятельности зависят от особенностей фирмы и содержания работы.

4. Тактическое планирование

Здесь речь идет о разработке оперативных планов, графиков, включая кампании по привлечению средств (фандрейзинга).

5. Маркетинговый контроль

На этом этапе собираются и оцениваются данные о получаемых результатах, принимаются решения о проведении необходимого ситуационного анализа. Тем самым завершается один цикл управления и начинается новый.

10.2.

ОЦЕНКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КУЛЬТУРЫ

В системе оценки деятельности организаций культуры отдельное место занимает анализ эффективности предпринимательской деятельности. В связи с тем, что целью работы большинства организаций культуры является не получение прибыли, а достижение социальных результатов, предпринимательская деятельность в них носит подчиненный характер и тесно связана с основными направлениями работы. Человек обращается к организациям культуры, прежде всего, для удовлетворения своих нематериальных потребностей, удовлетворению же материальных нужд клиента придается второстепенное значение. В результате, анализ предпринимательской деятельности организаций культуры делает необходимым совместное использование показателей оценки основной некоммерческой деятельности и коммерческих направлений работы.

В системе предпринимательской деятельности большинство организаций культуры активно занимается торговыми операциями (реализация сувенирной и печатной продукции, услуги кафе, ресторанов и т. д.).

Организации культуры, осуществляющие торговую деятельность, ориентируются на превращение максимального процента посетителей, зрителей в покупателей коммерческой продукции, и одним из показателей оценки торговой деятельности в организациях культуры является *коэффициент соотношения покупателей и посетителей*. Данный коэффициент рассчитывается как процентное

отношение числа покупателей в торговых зонах организации культуры к общему числу посетителей. Коэффициент принимает значения от 0 до 100%. На рис. 54 приведены значения коэффициентов соотношения покупателей и посетителей для крупных музеев мира. (Исследование проводилось на основе данных годовых отчетов Государственной Третьяковской галереи (ГТГ), Государственного исторического музея (ГИМ), Государственного музея изобразительных искусств им. А. С. Пушкина (ГМИИ), Государственного Русского музея (ГРМ), Государственного Эрмитажа (ГЭ), музея Метрополитен в Нью-Йорке (Мет), Музея современного искусства в Сан-Франциско (СФ Мома), музея Виктории и Альберта в Лондоне (ВиА), Лондонской национальной галереи (НГ), Британского музея (БМ), галереи Тейт в Лондоне (Тейт).

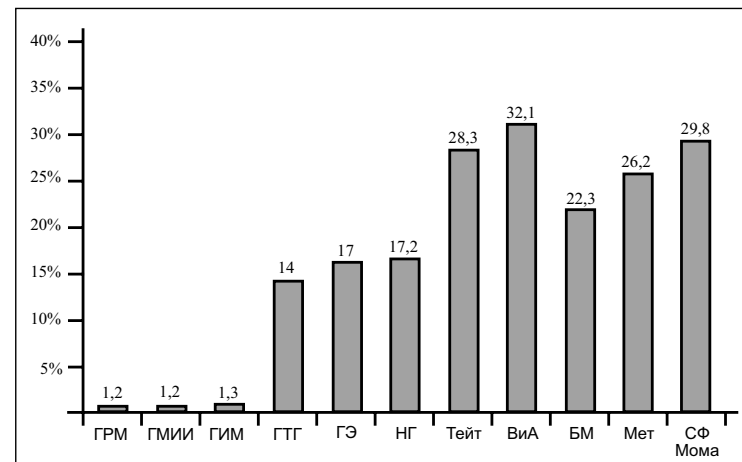


Рис. 54
Коэффициенты соотношения покупателей и посетителей ряда музеев

Из рисунка видно, что максимальное значение коэффициента (32,1%) принадлежит музею Виктории и Альберта в Лондоне. Высокий уровень показателя подтверждается на практике инновационными разработками музея в области коммерческих программ для различных категорий посетителей. Самые низкие значения коэффициента соотношения

покупателей и посетителей характерны для российских музеев. Так, по сравнению с Музеем современного искусства в Сан-Франциско (29,8%) и галереей Тейт (28,3%), Государственный Русский музей (1,2%), Государственный музей изобразительных искусств им. А. С. Пушкина (1,2%), Государственный исторический музей (1,3%) уступают им по данному коэффициенту более чем в 20 раз.

Среди российских музеев наиболее успешной является работа Государственного Эрмитажа и Государственной Третьяковской галереи с самыми высокими уровнями соотношения покупателей и посетителей (17% и 14%). Высокие значения коэффициента в Третьяковской галерее действительно соответствуют эффективной организации на территории музея сети кафе и ресторанов, рассчитанных на среднего российского покупателя. Коэффициент соотношения покупателей и посетителей Государственного Эрмитажа вырос за последние годы в 1,4 раза, с 12% до 17%. Рост показателя связан с расширением торговых площадей музея более чем в два раза, за счет открытия кафе Главного штаба, ресторана, интернет-кафе, двух магазинов.

Коэффициент соотношения покупателей и посетителей достаточно точно отражает общий уровень развития торговой деятельности в организациях культуры. Однако данный коэффициент не анализирует факторы, влияющие на формирование уровня торговой деятельности. В частности, низкий уровень развития торговой деятельности отдельных российских музеев обусловлен недостатком торговых площадей при относительно высокой посещаемости музеев (рис. 55).

Так, в Государственном музее изобразительных искусств им. Пушкина и Государственном историческом музее торговые площади практически отсутствуют (120 кв. м, 260 кв. м, см. приложение 3). Лидером по объему торговых площадей среди российских музеев является Эрмитаж. Используя под торговые площади 1487,5 кв. м, Эрмитаж в большей степени приближается по данному показателю к своим зарубежным партнерам. Для сравнения: Британский музей в Лондоне обладает в два раза большей торговой площадью (3500 кв. м), чем Эрмитаж. Музею Метрополитен, с самой большой среди музеев торговой площадью (22600 кв. м), Эрмитаж уступает по данному показателю в 15 раз.

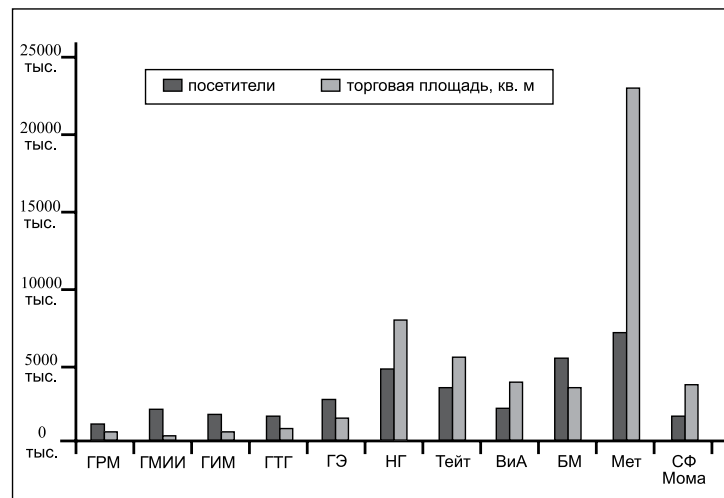


Рис. 55
Посещаемость и торговые площади музеев

Для оценки факторов, влияющих на уровень развития торговой деятельности в музее, используется относительный показатель — *коэффициент численности посетителей музея на единицу торговой площади*. Среднемировой уровень данного коэффициента, по оценке консультанта музея Метрополитен Ника Хоффмана, составляет 500 посетителей на 1 кв. м. Из рис. 56 видно, что значения этого коэффициента в российских музеях значительно превышают средний уровень, что еще раз свидетельствует о наличии в отечественных музеях дефицита торговых площадей.

Так, Государственный музей изобразительных искусств им. А. С. Пушкина, с наименьшей торговой площадью, выделяется наибольшим уровнем показателя численности посетителей на единицу торговой площади (17 500 чел. на кв. м). Государственный Эрмитаж, несмотря на самую большую торговую сеть среди российских музеев, имеет недостаточно высокий уровень данного показателя (1745 чел. на кв. м), уступая зарубежным музеям, например, Национальной галерее в Лондоне (НГ) (662 чел. на кв. м). (Следует отметить, что Эрмитаж и Национальная галерея имеют один и тот же уровень соотношения покупателей и посетителей — 17% и 17,2%.)

Интересно отметить, что Третьяковская галерея, занимающая второе место после Эрмитажа место среди российских музеев по значению коэффициента соотношения покупателей и посетителей (14%), уступает по значению

второго показателя (3137 чел. на кв. м) Русскому музею (3025 чел. на кв. м) с самым низким уровнем соотношения покупателей и посетителей (1,2%). Показатель относительной численности выявляет скрытый недостаток торговой площади в Третьяковской галерее, несмотря на эффективную организацию ее торговой деятельности.

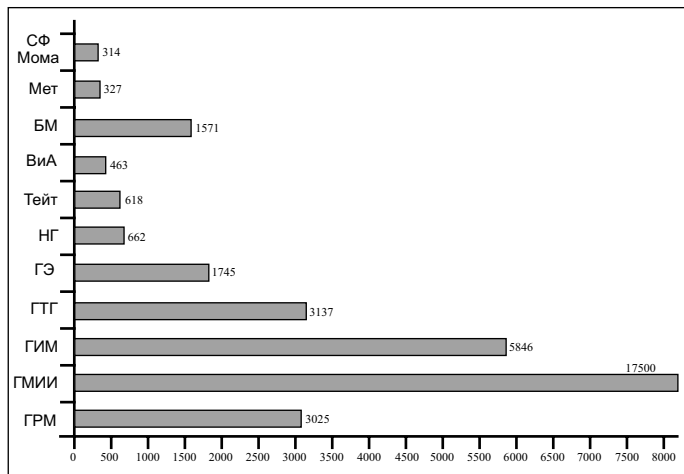


Рис. 56

Число посетителей на 1 кв. м торговой площади в музеях.

Показатель относительной численности так же, как и коэффициент соотношения покупателей и посетителей, свидетельствует о недостаточно высоком уровне организации торговой деятельности большинства российских музеев по сравнению с зарубежными аналогами. Так, музей Метрополитен и Музей современного искусства в Сан-Франциско обладают высокоэффективной торговой сетью — 327 и 314 чел. на 1 кв. м торговой площади, тогда как в российских музеях самые высокие показатели относительной численности варьируют между 1745–3137 чел. на 1 кв. м торговой площади.

Таким образом, коэффициент численности посетителей на единицу торговой площади позволяет определить влияние факторов посещаемости музея и торговой площади на уровень развития торговой деятельности. Тем не менее, данный показатель не учитывает стоимостные факторы при оценке торговой деятельности в музеях, в частности,

величину доходов от коммерческой реализации товаров и услуг. Для анализа торговой деятельности в музее целесообразно также использовать другой относительный коэффициент — *уровень торговых доходов на одного посетителя*. По оценке консультанта ЮНЕСКО Стюарта Гибсона, средний уровень доходов на одного посетителя музея в ведущих мировых странах составляет \$4,5 на 1 чел.

Как видно из рис. 57, российские музеи отличаются низкими значениями этого показателя. Наименьшие значения коэффициента принадлежат Музею изобразительных искусств им. А. С. Пушкина (\$0,02 на 1 чел.). Действительно, в бюджете музея величина доходов от торговой деятельности составляет соответственно \$52,3 тыс., что существенно ниже аналогичных показателей других российских музеев (см. приложение 3). Так, доходы от торговой деятельности ГМИИ в 42 раз меньше подобных поступлений Эрмитажа (\$2,2 млн). Сложившуюся ситуацию в ГМИИ можно объяснить низкой рентабельностью сувенирных магазинов и кафе на территории музея.

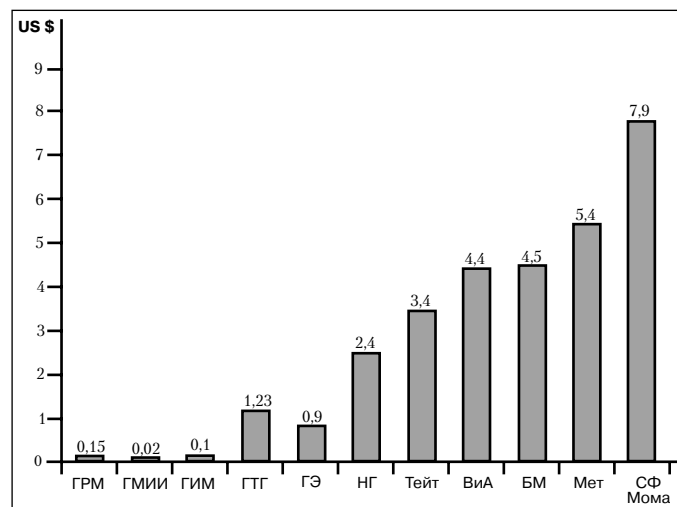


Рис. 57

Торговые доходы музеев на 1 посетителя, US\$

Среди российских музеев наибольший уровень торговых доходов на одного посетителя принадлежит Третьяковской

галерее и Государственному Эрмитажу (\$1,23 и \$0,9 на 1 чел.), что связано со значительными объемами торговых поступлений в их бюджетах — \$1,9 млн и \$2,2 млн. Однако по сравнению с американскими и английскими музеями, абсолютные и относительные показатели торговых доходов отечественных музеев существенно уступают зарубежным аналогам. Так, по уровню торговых доходов на 1 посетителя Британский музей (\$4,5 на 1 чел.) и музей Метрополитен (\$5,4 на 1 чел.) в 5 и более раз превосходят Эрмитаж (\$0,9 на 1 чел.). Доходы от торговой деятельности музея Метрополитен составляют в абсолютном выражении \$39,96 млн., что более чем в 18 раз превышает подобные поступления Эрмитажа, достигшие \$2,2 млн. (см. приложение 3).

Недостаточно высокий уровень доходов от торговой деятельности в российских музеях связан с тем, что в большинстве случаев покупателями сувенирной, печатной и прочей продукции в отечественных музеях выступают иностранные посетители. Покупательная способность российских граждан, составляющих большую часть посетителей, остается низкой.

Для комплексной оценки коммерческой деятельности музеев целесообразно сопоставлять и анализировать значения выше рассмотренных показателей.

Так, высокий уровень доходов от торговой деятельности в музее Метрополитен обусловлен экстенсивным фактором — большими торговыми площадями, а не интенсивным фактором — процессом превращения посетителей в покупателей, что свидетельствует об относительно невысокой эффективности торговой деятельности музея. Напротив, Музей современного искусства, обладая максимальным уровнем торговых доходов на одного посетителя среди исследуемых музеев, при торговой площади в 6,5 раза меньше, чем в музее Метрополитен, выигрывает за счет высокой эффективности процесса превращения посетителей в покупателей.

В целом, полная оценка торговой деятельности в музее требует использования системного подхода, базирующегося на трех показателях — коэффициентах соотношения покупателей и посетителей, численности посетителей на единицу торговой площади и показателе торговых доходов на одного посетителя.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основной список

Бизнес в стиле шоу. Маркетинг в культуре впечатлений. — М.: Вильямс, 2005.

Блэк С. Введение в паблик рилейшнз. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. — 318 с.

Бортник Е. М., Коротков Э. М., Никитаева А. Ю. Управление связями с общественностью. — М.: ФБК-ПРЕСС, 2002.

Ваганова Н. К., Дымникова А. И. Предпринимательство в культуре: Учебное пособие. — СПб., 2002.

Войтковский С. Б. Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве. — М., 2001.

Жданова Е. И., Иванов С. В., Кротова И. В. Менеджмент шоу-бизнеса: Учебное пособие. — М., 1997.

Житенева Т. П. Персональный менеджмент в становлении профессионально-управленческой культуры музыканта: Автореф. канд. дис. — М., 2005.

Иванов С. В. Система обучения менеджменту музыкального шоу-бизнеса студентов вузов культуры: Автореф. канд. дис. — М., 1997.

Игнатьева Е. Л., Баваков Т. П. Маркетинг в сфере музыкального бизнеса. — М., 1997.

Как продавать искусство: Сб. статей. — Новосибирск, 2001.

Каплицкая А. А. Аспекты менеджмента и маркетинга в деятельности учреждения сферы культуры: Автореф. канд. дис. — М., 1998.

Катлип С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшнз: теория и практика. — М.: Вильямс, 2000. — 624 с.

Колбер Ф., Нантель Ж., Рич Дж. Д. Маркетинг культуры и искусства. — СПб.: Арт-Пресс, Изд. Васин А. И., 2004.

Кондратьев Э. В., Абрамов Р. Н. Связи с общественностью. М.: Академический проект, 2003. — 416 с.

Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. — М.: Классика-XXI, 2004.

Котлер Ф., Андреаш А. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. — СПб., 2002.

Нагибина В. В., Клеппер Е. В., Чарная И. В. Основы экономики культурно-просветительных учреждений: Учебное пособие. — М., 1989.

Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании: Учебное пособие. — М., 1995.

Правовая база деятельности образовательных учреждений в сфере культуры и искусства /Сост. И. Багаева, И. Домогацкая. — Вып. 2. — М., 2004.

Пул Дж. Х. Когда менеджмент приносит деньги. Наставления учреждениям культуры всех стран. — М.: Классика-XXI, 2003.

Рубинштейн А. Я. Введение в экономику исполнительского искусства. — М., 1991; Экономика искусства. — М., 1991; Экономика общественных предпочтений. Структура и эволюция социального интереса. — СПб.: Алетейя, 2008.

Сайтэл Ф. П. Современные Паблик рилейшнз. — М.: ИМИДЖ-Контакт; ИНФРА-М, 2002. — XII, 592 с.

Стил В., Элдер С. Как привлечь внебюджетные средства, статья фандрайзером. — М.: ОГИ, 2000.

Тимофеев М. И. Связи с общественностью (паблик рилейшнз). — М.: РИОР, 2005. — 158 с.

Томилев В. В., Гласман А. К. Маркетинг-менеджмент в системе шоу-бизнеса. — СПб., 2002.

Тульчинский Г. Л.: (1) PR фирмы: технология и эффективность. СПб: Алетейя, 2001; (2) Серия «PR: Культура деловых коммуникаций. Как это делать в России». — СПб.: Справочники Петербурга, 2005–2006.

Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Связи с общественностью. — М.: Дело, 2004.

Юрьева Т. В. Некоммерческие организации: экономика и управление: учебное пособие. — М., 1998.

Дополнительный список

Аги У., Кэмерон Г., Олт Ф., Уилкоккс Д. Самое главное в PR. — СПб.: Питер, 2004.

Алешина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров. — М.: ИКФ ЭКСМОС, 2002. — 480 с.

Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. — М.: Экономика, 1999.

Беленкова А. А. PRостой пиар. — М.: NT Press, 2006. — 256 с.

Блэк К. Конкретный и конкурентный PR. — М.: ЭКСМО, 2004. — 272 с.

Большаков Н. М., Новиков Ю. С. Маркетинговые методы управления предприятием. — Сыктывкар, 1997.

Браун Л. Имидж — ключ к успеху. — СПб.: Питер-пресс, 2001. — 284 с.

Брендбилдинг по-русски (Тема номера)// Top-Manager. Июнь, 2006.

Векслер А. Ф., Тульчинский Г. Л. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. — М.: Вершина, 2006.

Викентьев И. Л. Приемы public relations и рекламы. СПб.: ТОО «Триз-Шанс», 2005. — 228 с.

Вилперфют А. Вовлечение в бренд. Как заставить покупателя работать на компанию. — М.: ИД Коммерсантъ — ИД Питер, 2007. — 384 с.

Вуйма А. Ю. Черный PR. Защита и нападение в бизнесе и не только. — СПб.: БХВ-Петербург, 2005. — 224 с.

Гартон Э. Паблсити: жми сюда. — СПб.: Питер, 2003. — 267 с.

Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М., 1998.

Гордин В. Э. Социальная политика и социальный маркетинг. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ. — 1993.

Горкина М., Мамонтов А., Манн И. PR на 100%: Как стать хорошим менеджером по PR. — М.: Альпина Паблишер, 2003.

Гундарин М. Книга руководителя отдела PR. — СПб.: Питер, 2006. — 368 с.

Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности. — М.: Имидж-контакт, 2003.

Демин Ю. М. Бизнес-PR. — М.: Бератор-Пресс, 2003. — 336 с.

Диксон П. Управление маркетингом. — М., 1998.

Дихтель Е., Хёршген Х. Практический маркетинг. — М., 1996.

Дорский А. Правовое обеспечение PR. — СПб.: Питер, 2005. — 208 с.

Доти Д. Паблицити и паблик рилейшнз. — М.: Фи-
линь, 2001. — 285 с.

Игнатьева Е. Л. О государственной поддержке благо-
творительности и спонсорства в культуре // *Финансы.*
2000. № 3.

Калиберда Е. Г. Связи с общественностью. Вводный
курс. — М.: Логос, 2004. — 144 с.

Квалификационный справочник должностей руко-
водителей, специалистов и других служащих. — М.,
2004.

Кляйн Н. No logo. Люди против брэндов. — М.: Доб-
рая книга, 2003.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.

Либоракина М., Якимец В. Н. Третий сектор: концеп-
ции и будущее России. — М., 1997.

Лэндри Ч. Креативный город. — М.: Классика-XXI,
2004.

Мак-Илрой Э. Культура и бизнес. Путеводитель по
фандрейзингу. — М.: Классика-XXI, 2004.

Мамлеева Л., Перция В. Анатомия бренда. — М.: Вер-
шина, 2007. — 288 с.

Маркетинг: Учебник /Под ред. А. Н. Романова. — М.,
1995.

Маркетинг и управление брендом. Дайджест МакКин-
си. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 174 с.

Маркони Д. PR. Полное руководство. М.: Вершина,
2005.

Новаторов В. Е.: 1) Маркетинг в социально-культурной
сфере. — Омск, 2006. — 288 с.; 2) Социально-культурный
маркетинг. — Иркутск, 2004. — 260 с.; 3) Маркетинговые
исследования в сфере культуры. — Иркутск, 2005. — 254 с.;
Менеджер культуры. — Омск: ОмГМА, 2007. — 234 с.;
Маркетинг личности. — М.: МГУКИ, 2007. — 400 с.

Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк.
Капитал пляшет под дудку таланта. — СПб., 2000; Рад-
зецкая О. В. К характеристике финансовой составляющей
российской благотворительности и меценатства // *Бухгал-
терский учет в бюджетных и некоммерческих организа-
циях.* 2000. № 6.

Ольшевский А. С., Ольшевская А. С. Негативные PR-
технологии. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 329 с.

Почепцов Г. Г.: 1) Паблик рилейшнз для профес-
сионалов. — М.-К.: Рефл-бук-Ваклер, 1999; 2) Паблик
рилейшнз, или Как успешно управлять общественным
мнением. М., 2002.

Райс Э., Райс Л.: 1) Происхождение брендов, или Есте-
ственный отбор в мире бизнеса. М.: АСТ, 2005; 2) Расцвет
пиара и упадок рекламы: Как лучше всего представить
фирму. — М.: АСТ, 2004.

Решение социальных проблем в местных сообществах.
Пермь, 2000.

Риддерстрале Й., Нордстрем К. Караоке-капитализм.
Менеджмент для человечества. — СПб.: Стокгольмская
школа экономики в СПб, 2004.

Русаков А. Ю. Связи с общественностью в органах го-
сударственной власти. — М.: Изд. Михайлова В. А., 2006.
Самые успешные PR-кампании в мировой практике.
М.: ИМИДЖ-Контакт, ИНФРА-М, 2002. — 305 с.

Санаев А. Русский PR в бизнесе и политике. М.: Ось-
89, 2003. — 240 с.

Связи с общественностью как социальная инженерия.
СПб.: Речь, 2005.

Тикер Э. Паблик рилейшнз. — М.: Проспект, 2005. —
336 с.

Толстых П. А. Практика лоббизма в Государствен-
ной Думе Федерального Собрания РФ. — М.: КАНОН+,
2006. — 280 с.

Тульчинский Г. Л.: Бизнес в России: проблема при-
знания и уважения. — М.: Вершина, 2006; Фандрейзинг:
привлечение средств на некоммерческую деятельность.
СПб., 2006.

Тульчинский Г. Л., Терентьева В. И. Бренд-интегриро-
ванный менеджмент. — М.: Вершина. 2007.

Ульяновский А. В. Стратегии корпоративного имиджа
и управление лояльностью. — СПб.: Zero B2B Advertisting,
2006.

Федотова Л. Н. Паблик рилейшнз и общественное
мнение. — СПб.: Питер, 2003.

Филлинг Д. PR в Интернете. — М.: Гранд-Фаир,
2004.

Хейг М. Электронный public relations. — М.: ФАИР-
ПРЕСС, 2002. — 192 с.

Хофф Р. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. — М., 1999. — 212 с.

Цыганов В. В., Бухарин С. Н. Информационные войны в бизнесе и политике. Теория и методология. — М.: Академический проект, 2007. — 336 с.

Шекова Е. Л.: Особенности маркетинга в сфере культуры // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 3; Особенности фандрейзингового планирования в сфере культуры // Финансы и политика корпораций: Сб. научных статей /Под ред. А.В.Бухвалова, С. В. Котелкина. — СПб., 2000.

Шшикина М. А. Паблик рилейшнз в системе социального управления. СПб, 1999. — 444 с.

Щепилов К. Медиаисследование и медиапланирование. — М.: РИП-Холдинг, 2004.

Экономика искусства. Опыт зарубежных исследований /Под ред. А. Я. Рубинштейна. — М., 1991.

Юэн С. PR! или Умение «раскручивать»: Социальная история паблик рилейшнз. — М.: «Редакция Ежедневной газеты», 2006.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «МАРКЕТИНГ МУЗЫКАЛЬНОГО ИСКУССТВА И ОБРАЗОВАНИЯ»

ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
МАГИСТРА ПО НАПРАВЛЕНИЮ 050600 (540700)
ХУДОЖЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА: 540713 МЕНЕДЖМЕНТ
В МУЗЫКАЛЬНОМ ИСКУССТВЕ И ОБРАЗОВАНИИ

Цель дисциплины: формирование у студентов системного представления о теоретических и практических основах маркетинга и возможностях использования маркетинговых технологий в комплексе художественной деятельности.

Задачи дисциплины: формирование знаний в области маркетинга и умений применять их в управленческой деятельности в сфере искусства; изучение широкого спектра маркетинговых и управленческих стратегий и проблем, овладение стратегией и техникой оптимизации деятельности творческих организаций; развитие умения комплексного рассмотрения проблем и задач управления исполнительскими организациями.

ТЕКУЩАЯ И ИТоговая аттестация качества усвоения знаний

В ходе аттестации оцениваются результаты освоения дисциплины, которые проявляются в умении решать соответствующий класс профессиональных задач. Текущая аттестация проводится путем оценки выполнения заданий на семинарских и практических занятиях. Система текущей аттестации обеспечивает плановность познавательной деятельности студентов, организует их самостоятельную работу, позволяет реализовывать профессиональные и творческие возможности студентов.

Итоговая аттестация предполагает устный или письменный экзамен, на котором проверяется степень умения: достигать поставленных целей эффективными методами управления; добиваться конкурентоспособности

и повышения качества услуг в сфере музыкального искусства; определять перспективные направления в менеджменте искусства и образования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ В МАРКЕТИНГ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

Маркетинг и культурно-исторический опыт. Эволюция маркетинга и культура современного общества. Культура и рынок. Маркетинг и массовая культура. Проблема маркетинга культуры и искусства. Коммерческая сфера культуры и маркетинг. Социальный маркетинг. Маркетинг некоммерческих организаций. Маркетинговая среда деятельности, организаций культуры и искусства.

Маркетинг как процесс создания и управления спросом. Существующий, потенциальный и желательный спрос. Виды маркетинга в зависимости от характера существующего спроса и объема желательного спроса: конверсионный маркетинг; стимулирующий маркетинг; развивающий маркетинг; ремаркетинг; синхромаркетинг; поддерживающий маркетинг; демаркетинг; противодействующий маркетинг. Проблема создания нового художественного продукта и его вывода на потребительский рынок.

Маркетинг организаций, политических и общественных движений. Маркетинг отдельных лиц («звезд», деятелей искусства, выдающихся ученых). Маркетинг мест (жилья, отдыха, туристических зон, земельной собственности, зон свободного предпринимательства). Маркетинг идей. Маркетинг событий. Общественный маркетинг.

Условия эффективности использования маркетинга в сфере культуры. Проблемы маркетинга в сфере искусства: рыночная среда и продукты духовной деятельности. Сложности маркетинга искусства: что продается, кем продается, кому продается?

Сущность маркетинга как скоординированного и сбалансированного процесса, посредством которого организация творчески и эффективно взаимодействует на рынке для удовлетворения потребителя в рамках миссии организации. Эволюция маркетинговой философии в сфере искусства. Маркетинговый комплекс как одна из ключевых

концепций современной теории маркетинга: продукт, цена, место, продвижение, люди.

Специфические цели и задачи организации в сфере искусства: увеличение прибыли и доходов, увеличение количества потребителей, нацеленность на аншлаг, покрытие затрат, частичное покрытие расходов, увеличение бюджета, максимальное удовлетворение продюсера.

Планирование в стратегическом маркетинге. Четыре этапа стратегического планирования: маркетинговый аудит, постановка цели, выбор стратегии, мониторинг (контроль). Оценка слабых и сильных сторон организации и производимого ею продукта (внутренний уровень): основные показатели — качество программ, уровень эффективности, знание рынка, эффективность маркетинга. Внешние факторы: возможности и проблемы.

2. ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА ИСПОЛНИТЕЛЬСКИХ ИСКУССТВ

Виды рынков и рыночных ситуаций. Изучение публики. Методы изучения аудитории, информационные источники (прямые и косвенные). Основные факторы, влияющие на потребительское поведение: факторы макросреды (социальные, политические, экономические, технологические); культурные факторы (национальность, субкультура, социальный класс); социальные факторы (референтные группы, выразители мнений, инновационность); психологические факторы (личностные особенности, убеждения и установки, мотивации); личные факторы (род занятий, экономическая ситуация, семейное положение, стадия жизненного цикла).

Стратегические действия в планировании маркетинга — сегментация рынка, определение целей, позиционирование предложений. Принципы и критерии сегментации. Выработка стратегических решений. Выбор целевого рынка, основные модели его отбора: концентрация на избранном сегменте, специализация на конкретном продукте, избирательная специализация. Факторы выбора целевых рынков.

Позиционирование предложения. Сущность позиционирования как деятельности по формированию имиджа и предложения данной организации. Стратегии позиционирования: позиционирование по особенностям продукта; по ожидаемым выгодам, решению проблем или

потребностям; по специфическим поводам; по категориям пользователей; по отношению к другому продукту или по ассоциации с ним; позиционирование в качестве «номера первого».

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА И ПОТРЕБНОСТЕЙ РЫНКА: МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Сущность маркетингового исследования как планомерной и систематической деятельности по сбору, анализу и обнародованию данных, важных с позиции маркетинговой ситуации, в которой находится организация. Цель и задачи маркетинговых исследований.

Методы маркетинговых исследований. Вторичные и первичные источники данных. Методы сбора первичных данных (эмпирические наблюдения, углубленный опрос отдельных лиц и работа с фокус-группами, опрос, методы факторного анализа, панельный анализ, экспериментальное исследование).

Этапы маркетингового исследования: определение проблемы и цели исследования, разработка плана исследования, сбор и анализ информации, представление результатов, применение результатов и оценка исследовательского проекта. Измерение и прогнозирование рыночного спроса.

Роль конкуренции в мире исполнительских искусств. Типы конкуренции. Понятие «стратегическое сотрудничество». Сотрудничество искусства и бизнеса. Основные виды сотрудничества.

4. СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Стратегия и планирование в условиях рынка. Типы и виды стратегий маркетинга в сфере культуры и искусства. Зона деловой активности, маркетинговый комплекс и бизнес-план. Маркетинг в социально-культурной сфере и социальное партнерство. Социальные инвестиции и социальное партнерство

5. ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ

Товары и услуги в сфере культуры и искусства. Их особенности. Идея товара. Источники товарной идеи. Требования рынка к товару. Функциональный анализ товара. Анализ места в конкуренции. Этапы жизненного цикла товаров и услуг. Определение и позиционирование продукта.

Определение продукта организации в сфере музыкального искусства. Услуга как продукт: неосвязаемость услуги, преходящий характер, неотделимость от поставщика, изменчивость качества, участие и ожидания покупателей. Специфика искусства как продукта. Позиционирование продукта музыкального искусства. Виды стратегического позиционирования (позиционирование по личностным качествам художественного руководителя, по репертуару и исполнителям, по местоположению и удобствам, по репутации и имиджу организации, по цене и качеству, по типу мероприятия, по классу продукта и др.). Лицензионная стратегия. Сертификация в культуре и искусстве.

6. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Понятие, роль и значение цены. Виды цен. Соотношение цены, спроса и предложения. Определение емкости рынка. Структура рынка. Определение издержек. Виды издержек. Соотношение затрат и ценности с позиции потребителя. Определение ценовой стратегии. Определение цели ценообразования. Определение метода ценообразования. Методы дифференцированного ценообразования. Ценовая политика организации. Решение — выбор цены. Критерии выбора. Функционально-стоимостный анализ как синтез товарной и ценовой стратегий.

7. ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ И УСЛУГ

Роль, значение и содержание продвижения товаров и услуг. Соотношение коммуникации, рекламы и стимулирования продаж. Роль коммуникации в маркетинге искусства. Основные инструменты маркетинговой коммуникации: реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта и связи с общественностью. Принципы и факторы, обуславливающие действенность коммуникации. Пропагандирующие, социальные и экспертные каналы коммуникации. Управление процессом коммуникации.

Реклама продукции и стимулирование сбыта. Этапы разработки эффективной рекламной программы: определение целей программы, установление рекламного бюджета, создание рекламного сообщения, выбор средств передачи рекламной информации, выбор времени для рекламы, оценка ее действенности. Стимулирование сбыта в сфере искусства.

Сущность прямого маркетинга в сфере исполнительских искусств. Способы его эффективного использования — традиционная почта, телефонные опросы, электронная почта, интегрированный прямой маркетинг. Директ-маркетинг: преимущества и средства. Управление прямыми рассылками. Реклама по телефону (телемаркетинг). Разработка маркетинговой базы данных. Усиление маркетинговой деятельности через Интернет и электронную почту.

Роль и значение стимулирования продаж. Преимущества стимулирования продаж в сфере культуры и искусства. Стимулирование продаж на различных стадиях жизненного цикла товара или услуги. Купоны, отсроченный возврат. Активные формы: конкурсы, лотереи. Стимулирование натурой. Вовлечение органов власти, общественных организаций в стимулирование продаж.

8. БРЕНДИНГ, PR И РЕКЛАМА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

Бренд и брендинг. Имидж и репутация в брендинге. Имиджево-репутационные ожидания контактных групп PR. Бренд как система имиджей. Структура и содержание бренда. Брендинг и социальная мифология массовой культуры. Ценностно-смысловое содержание бренда. Технологии позиционирования бренда: нейминг и т. д. Брендинг, реклама и PR. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Сущность, цели и задачи PR. Сфера культуры и искусства как PR².

9. СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

Каналы распределения: их виды и особенности в сфере культуры и искусств. Товародвижение. Требования к его организации. Реализация. Способы организации продажи билетов. Управление сценической площадкой, вместимостью и системами распространения билетов. Формирование аудитории как важная часть маркетинга искусства. Способы формирования аудитории концертных организаций.

10. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Основные направления деятельности маркетинговой службы. Управление финансовыми ресурсами. Бюджет как составная часть маркетингового плана. Основные функции бюджета. Процесс калькуляции бюджета как

часть процесса планирования. Общие проблемы калькуляции бюджета в организациях сферы музыкального искусства. Типы бюджетов. Принципы составления годового и долгосрочного финансового плана. Бюджет как инструмент контроля. Принципы калькуляции бюджета: сбалансированность бюджета; бюджетный дефицит; резервный фонд; расчет затрат. Методы контроля эффективности и экономичности маркетинга в сфере искусства: анализ продаж и доходов; анализ расходов; анализ соотношения маркетинговых расходов к продажам; отслеживание удовлетворенности покупателей; оценка эффективности и экономичности работы организации.

Фандрейзинг как один из способов привлечения дополнительного финансирования из разных источников. Разработка программы по привлечению средств и оценки эффективности фандрейзинга. Задачи фандрейзинга: эффективность, стабильность, привлечение публичного внимания, вовлечение, рост. Оценка эффективности фандрейзинга.

Анализ спонсорских рынков: индивидуальные спонсоры, фонды, корпорации и правительство. Меценатство как важный источник благотворительных мероприятий. Разработка стимулов для благотворительности. Пожертвование в качестве финансовой операции. Типы индивидуальных пожертвований.

Фонды как источник пожертвований в сфере культуры. Виды фондов: семейные, общие, корпоративные, общественные. Корпоративная благотворительность, ее отличие от благотворительности фондов. Типы корпоративной поддержки: общая поддержка, помощь услугами, использование персонала спонсора и др.

Правительственная поддержка искусства на уровне государства, отдельных региональных и муниципальных правительственных организаций, общественных агентств.

11. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ МУЗЫКАЛЬНОГО ИСКУССТВА

Управленческие структуры организаций в сфере музыкального искусства. Необходимость в создании иерархической схемы управления с системой отчетности и распределения сфер ответственности. Должностная инструкция сотрудника организации: функции, полномочия и задачи,

значимость позиции в общей структуре организации, подотчетность, связь с другими должностями. Стадии роста и изменений организаций. Пути и способы привлечения волонтерской помощи.

Маркетинговое планирование, внедрение и контроль как основные стадии стратегического маркетингового планирования. Этапы маркетингового планирования: определение целей и задач, создание маркетинговой стратегии, разработка подробных программ и тактических мер, калькуляция бюджета.

Возможность внедрения как признак успешности стратегического планирования. Факторы успешности внедрения стратегии: сложность, делимость, обратимость, последовательность, согласие заинтересованных сторон. Власть как мощный фактор функционирования организации. Типы и уровни власти.

Коррекция стратегии, тактики и оценка достигнутых результатов как последняя фаза процесса стратегического планирования. Три уровня контроля: краткосрочный, или периодический; среднесрочный; долгосрочный, или стратегический. Стратегический контроль: маркетинговый аудит. Всесторонний, систематический, независимый, периодический характер маркетингового аудита. Компоненты маркетингового аудита: аудит маркетинговой среды; аудит маркетинговой стратегии; аудит службы маркетинга; аудит маркетинговых систем; аудит маркетинговой производительности; аудит маркетинговой функции. Процедура маркетингового аудита: сбор вводной информации; сбор данных; анализ; написание и представление отчета.

Принципы маркетинга искусства: работа на выполнение миссии; сосредоточение на сильных сторонах организации; понимание природы бизнеса; финансирование маркетинга; концентрация на качестве; знание своей аудитории; обеспечение доступности; учет долгосрочных перспектив; интеграция искусства в повседневную жизнь.

ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа организуется в форме выполнения практических заданий по решению задач профильной

подготовки и разработке проектов в разнообразных контекстах профессиональной деятельности.

Самостоятельную работу целесообразно проводить как в аудиторных условиях, где решение образовательных задач организуется через моделирование профессиональных ситуаций, так и в ходе прохождения производственной практики, позволяющей решать практические задачи в реальных условиях.

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

- ▣ Определить и сформулировать миссию, цели и задачи представленной организации в сфере музыкального искусства или образования.
- ▣ Проанализировать и составить модель, отражающую внутреннюю и внешнюю среду данной организации.
- ▣ Проанализировать факторы, влияющие на потребительское поведение.
- ▣ Изучить критерии группировки (географические, демографические, психографические) и составить проект-план проведения сегментации предполагаемой потребительской базы.
- ▣ Составить подробный план маркетингового исследования.
- ▣ Разработать варианты возможного применения методов маркетингового исследования.
- ▣ Проанализировать методы, используемые концертными организациями для формирования своей аудитории, и представить собственный проект.
- ▣ Составить проект рекламы концертной организации (взрослой или детской — по выбору).
- ▣ Разработать мероприятия, направленные на повышение имиджа данной организации.
- ▣ Составить схему структуры организации в сфере музыкального искусства.
- ▣ Разработать должностные обязанности руководства и сотрудников данной организации.
- ▣ Разработать план маркетингового аудита данной организации.
- ▣ Составить примерный годовой бюджет и долгосрочный финансовый прогноз концертной или иной организации в сфере музыкального искусства.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

- ▣ Цели и задачи маркетинга в сфере музыкального искусства и образования.
- ▣ Специфика и сложности маркетинга искусства.
- ▣ Суть стратегического планирования в искусстве.
 - Особенности маркетинга искусства в сфере услуг.
 - Специфика определения и позиционирования искусства как продукта.
 - Цели и их влияние на выбор стратегии ценообразования в сфере искусства.
 - Примеры выбора той или иной стратегии в зависимости от целей, потребностей и возможностей организации.
 - Особенности и возможности управления прибылью в сфере искусства.
- ▣ Место и роль коммуникации в стратегии маркетинга искусства.
 - Особенности и основные этапы разработки программы коммуникации.
 - Возможности использования высоких технологий в маркетинге искусства.
 - Специфика методов стимулирования сбыта в сфере искусства.
 - Сущность интегрированного прямого маркетинга, его основные действия.
 - Кризисы, их признаки и причины. Особенности кризисного управления.
- ▣ Бюджет как инструмент контроля. Принципы калькуляции бюджета.
 - Типы бюджетов, особенности составления.
 - Фандрейзинг: его сущность и место в маркетинге искусства.
 - Технологии применения фандрейзинга в сфере музыкального искусства.
 - Возможности и специфика привлечения отечественного спонсорского рынка (привести примеры).
- ▣ Специфика управления организацией в сфере искусства. Особенности реализации волонтерских программ.
 - Основные этапы маркетингового планирования в сфере исполнительских искусств.
- ▣ Перспективы маркетинга в сфере музыкального искусства.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АТТЕСТАЦИИ

- Эволюция менеджмента (1910–2010 гг.) и маркетинга.
- Причины возникновения и развития маркетинга.
- Маркетинг и современный менеджмент.
- Социально-культурное значение маркетинга.
- Сферы применения и виды маркетинга.
- Особенности маркетинга в некоммерческой сфере.
- Государство и маркетинг.
- Виды и особенности некоммерческих организаций сферы культуры и маркетинг.
- Маркетинг территорий (мест).
- Маркетинг идей (программ).
- Маркетинг учреждений культуры.
- Платные услуги в сфере культуры и маркетинг.
- Условия эффективности маркетинга в сфере культуры.
- Сфера культуры России и перспективы маркетинга.
- Значение и перспективы сферы культуры в современном маркетинге.
- Маркетинг и система планирования. Маркетинговые стратегии.
- Виды маркетинговых стратегий.
- Стратегическое управление и маркетинг.
- Концепции маркетинга.
- Факторы выбора стратегии маркетинга.
- Анализ зоны деловой активности.
- Основные элементы бизнес-плана. Роль и значение бизнес-плана.
- Товарная стратегия: задачи, содержание.
- Источники товарных идей. Маркетинговая информация.
- Сегментация рынка: роль, виды, основания.
- Понимание потребителя: факторы культуры, социальные, личностные, психологические.
- Функциональный анализ товара (услуги).
- Ценообразование и эффективность товара. Методы анализа места в конкуренции.
- Ценовая стратегия: роль, значение, содержание.
- Соотношение и динамика цены, спроса и предложения.
- Определение максимальной цены.
- Эластичность спроса по ценам.
- Определение минимальной цены.

Методы ценообразования.
 Факторы и условия ценовой ситуации на рынке.
 Ценовая политика фирмы.
 Сбытовая стратегия: роль и содержание.
 Каналы реализации: виды и особенности.
 Товародвижение и организация реализации.
 Продвижение товаров (услуг): коммуникация, public relations.
 Стратегия рекламы. Критерии эффективности рекламы.
 Стимулирование сбыта (реализации).
 Организация маркетинговой службы.
 Управление маркетингом.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ЗАДАЧИ ПО МАРКЕТИНГУ

Задача № 1.

В таблицах 1 и 2 представлены данные о посещаемости Государственного Эрмитажа и размерах входной платы для различных категорий посетителей за октябрь и ноябрь.

Определить:

1. Функцию спроса на посещаемость музея в зависимости от входной платы.
2. Является ли спрос на посещаемость музея эластичным.
3. Как изменились доходы музея от увеличения входной платы.

Таблица 1
Структура посетителей в Государственном Эрмитаже

Категории посетителей	Число посетителей в октябре, чел.	Число посетителей в ноябре, чел.
1. Иностранные граждане	92 856	93 673
2. Российские граждане	198 233	177 995
Итого	291 089	271 668

Таблица 2
Входная плата в Государственном Эрмитаже

Категории посетителей	Входная плата в октябре, руб.	Входная плата в ноябре, руб.
1. Иностранные граждане	300	350
2. Российские граждане	15	50

Определить: Себестоимость продукции, рентабельность производства, безубыточный объем производства. Охарактеризовать полученные результаты.

Задача № 2.

В сентябре у ООО «Реставрация» были следующие затраты.

- ☐ Постоянные затраты — 30 000 руб.
- ☐ Переменные затраты — 80 руб. на ед. продукции.

- ▣ Стоимость основных и оборотных фондов — 5 млн руб.
- ▣ Объем производства и реализации — 1500 шт.
- ▣ Валовая прибыль предприятия — 50 000 руб.

Определить:

1. Рентабельность производства.
2. Рентабельность продаж.
3. Рентабельность продукции.
4. Рентабельность предприятия.

Охарактеризовать полученные результаты.

Задача №3.

Издательство выпускает и реализует три вида открыток. Ниже в таблицах приведены данные производства и реализации открыток за сентябрь и октябрь.

Виды открыток	Цена в сентябре, руб.	Объем производства в сентябре, шт.	Объем реализации в сентябре, шт.
1. С изображением Эрмитажа	7,5	3000	2950
2. С изображением Русского музея	7,3	2800	2800
3. С изображением Кунсткамеры	7,0	2500	2400

Виды открыток	Цена в октябре, руб.	Объем производства в октябре, шт.	Объем реализации в октябре, шт.
1. С изображением Эрмитажа	8,5	2950	2940
2. С изображением Русского музея	8,5	2900	2900
3. С изображением Кунсткамеры	7,8	2350	2350

Определить:

1. Какой из трех видов открыток имеет более эластичный спрос и предложение по цене?
2. Какие виды открыток являются более сильными конкурентами?
3. К какой из товарных групп относятся представленные открытки, если среднедушевой доход населения за сентябрь составил 3000 руб., а за октябрь — 3500 руб.

Задача №4.

Фирма «Конус» занимается производством сувенирных игрушек. Валовая прибыль на одно изделие составляет 98 руб. В результате маркетинговых исследований предполагается увеличение доли фирмы на рынке с 10 до 12% при емкости рынка 175 млн шт. продукции. Затраты на маркетинг в расчете на год составляют 182 млн руб.

Определить:

Дополнительную чистую прибыль фирмы.

Задача №5.

ООО «Астра» реализует в Санкт-Петербурге различные видеокассеты. В таблице приведены данные о продаже ООО «Астра» видеокассет в расчете на одного жителя Санкт-Петербурга за 3 года.

Объем продаж	Год		
	1-й	2-й	3-й
Продажа видеокассет на 1 чел., руб.	97	94	90

Определить:

1. Прогноз возможного объема реализации видеокассет в 4-м году.
2. Среднюю ошибку прогноза.

Задача №6.

Издательство при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля издательства — на 5%.

Во втором сегменте доля издательства составляет 6%, объем продаж — 5 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли издательства в этом сегменте.

В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 млн шт., доля издательства — 0,18%. Изменений не предвидится.

Определить:

Объем продаж издательства в настоящем году при вышеуказанных условиях.

Задача №7.

Проанализировать маркетинговую среду выбранного вами музея по следующей шкале:

- ☐ -3 — сильное отрицательное влияние;
- ☐ -2 — среднее отрицательное влияние;
- ☐ -1 — слабое отрицательное влияние;
- ☐ 0 — нет влияния;
- ☐ 1 — слабое положительное влияние;
- ☐ 2 — среднее положительное влияние;
- ☐ 3 — сильное положительное влияние.

Определить, какие факторы оказывают большее влияние (как положительное, так и отрицательное) на музей и на сферу культуры в целом. Определить веса ключевых факторов макро- и микросреды. Предложить направления улучшения маркетинговой среды музея.

Факторы маркетинговой среды	Влияние на сферу культуры (+/-)	Влияние на музей (+/-)	Оценка фактора (4=2*3)
Макросреда			
1. Политические факторы			
1.1. Приоритеты правительства			
1.2. Антимонопольная политика			
1.3. Налоговые и иные льготы			
<i>Общая сумма</i>			
2. Экономические факторы			
2.1. Уровень занятости			
2.2. Инфляция			
2.3. Покупательная способность населения			
<i>Общая сумма</i>			
3. Демографические факторы			
3.1. Численность населения			
3.2. Половозрастной состав населения			
3.3. Уровень миграции			
<i>Общая сумма</i>			

Факторы маркетинговой среды	Влияние на сферу культуры (+/-)	Влияние на музей (+/-)	Оценка фактора (4=2*3)
4. Социально-культурные факторы			
4.1. Уровень образования населения			
4.2. Традиции населения			
4.3. Нравственность общества			
<i>Общая сумма</i>			
5. Технологические факторы			
5.1. Научно-технические разработки			
5.2. Новые коммуникации			
5.3. Рост производительности труда			
<i>Общая сумма</i>			
<i>Итого</i>			
Микросреда			
1. Внешняя			
1.1. Потребители			
1.2. Конкуренты			
1.3. Партнеры			
1.4. Спонсоры			
1.5. Благотворители			
1.6. Добровольцы			
1.7. Контактные аудитории			
<i>Общая сумма</i>			
2. Внутренняя			
2.1. Товарная политика			
2.2. Ценовая политика			
2.3. Сбытовая политика			
2.4. Коммуникационная политика			
2.5. Организация маркетинга			
2.6. Маркетинговый контроль			
2.7. Организационная культура			
<i>Общая сумма</i>			
<i>Итого</i>			

Задача № 8.

Провести SWOT-анализ выбранного вами театра.

<i>Преимущества</i>		<i>Недостатки</i>	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
<i>Возможности</i>		<i>Угрозы</i>	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

Задача № 9.

ООО «Крокус» занимается розничной реализацией журналов и размещает печатную рекламу в двух газетах — «Асток» и «Метро». В ходе опроса клиентов было выявлено среднее количество потребителей, приходящих по той или иной рекламе в газетах. Эти данные приведены в табл. 1. Доходы от одного клиента составляют в среднем 200 руб. Расценки на рекламу в газетах приведены в табл. 2.

Определить:

1. Эффективность каждого рекламного модуля в обеих газетах, эффективность совокупной рекламы в каждом издании и эффективность всей рекламной кампании в целом;

2. Эффективность рекламной кампании при 25% пересечении аудиторий газет.

Распределить рекламный бюджет на следующий период в размере 40 тыс. руб.

Построить график зависимости прибыли фирмы от затрат на рекламу.

Таблица 1

Издание	Площадь рекламного модуля, кв. см							
	460	225	150	110	75	55	36	25
	<i>Число клиентов, пришедших по рекламе на обложке, чел.</i>							
Асток	–	24	–	23	–	19	–	–
Метро	–	–	20	–	18	–	–	–
	<i>Число клиентов, пришедших по рекламе на страницах газеты, чел.</i>							
Асток	8	8	–	8	–	6	–	4
Метро	7	7	7	6	6	5	4	–

Таблица 2

Издание	Площадь рекламного модуля, кв. см							
	460	225	150	110	75	55	36	25
	<i>Стоимость одного рекламного модуля на обложке, руб.</i>							
Асток	10000	5400	3600	2900	2000	1700	1000	800
Метро	17300	7800	5300	3700	2700	2100	1700	1000
	<i>Стоимость одного рекламного модуля на страницах газеты, руб.</i>							
Асток	2700	1400	1000	720	500	360	260	170
Метро	3900	1900	1300	900	600	460	300	220

Задача № 10.

Музей имеет торговую площадь 3000 кв. м и обслуживает 600 тыс. покупателей в год. За прошлый год покупатели приобрели товаров на сумму 18 млн руб.

Определить:

1. Плотность распределения покупателей.
2. Средний объем разовой покупки.

Задача № 11.

ООО «Астра» оценивает рынок в 6 млн. чел. Доля потенциальных покупателей составляет 10%. Среднее количество видеокассет фирмы, приобретаемых одним покупателем в год, равно 2 шт. Суммарное количество видеокассет, выпускаемых фирмой в год, равно 160 тыс. шт.

Определить:

Лояльность покупателей к видеокассетам ООО «Астра».

Задача № 12.

Театр разрабатывает три стратегии работы на рынке:

- ☐ С1 — интенсивная реклама, низкая цена.
- ☐ С2 — низкие расходы на рекламу, низкая цена.
- ☐ С3 — интенсивная реклама, высокая цена.

Маркетинговая стратегия	Реклама, руб.	Цена, руб.	Прогноз количества, шт.	Себестоимость, руб.	Прибыль, руб.
С1	10 000	150	250 000	130	
С2	200	150	140 000	130	
С3	10 000	200	150 000	130	

Определить:

Какой вариант прогноза сбыта можно принять за основу для составления маркетинговой программы театра?

Задача № 13.

Потенциальный рынок ООО «Квант», выпускающего музыкальные диски, в Северо-Западном регионе составляет 70% от общего рынка региона численностью 26 млн чел. Компания активно обслуживает 10% покупателей потенциального рынка, но только 20% покупателей отдают предпочтение продукции «Квант».

Определить:

1. Величину освоенного рынка ООО «Квант».
2. Объем продаж, если цена за музыкальный диск составляет 100 руб.

Задача № 14.

Определить профиль микросреды театра, заполнив таблицу, используя пятибалльную шкалу. Проанализировать полученные результаты и предложить направления совершенствования маркетинговой деятельности театра.

Факторы микросреды	Влияние на сферу культуры	Влияние на театр	Направление влияния (+/-)	Оценка фактора (5=2*3*4)
Микросреда				
1. Внешняя				
1.1. Потребители				
1.2. Конкуренты				
1.3. Спонсоры и благотворители				
1.4. Контактные аудитории				
Общая сумма				
2. Внутренняя				
2.1. Товарная политика				
2.2. Ценовая политика				
2.3. Сбытовая политика				
2.4. Коммуникационная политика				
Общая сумма				
Итого				

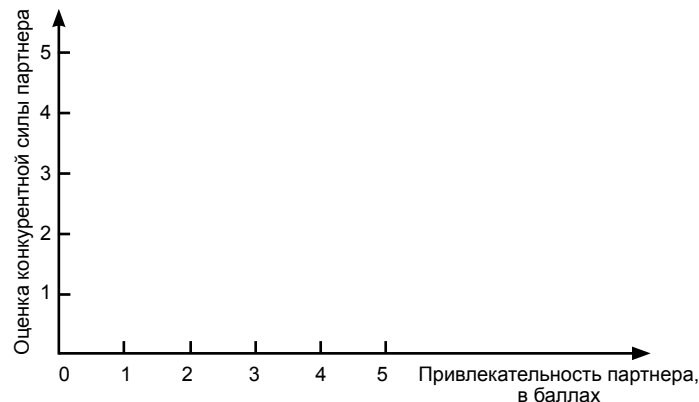
Задача № 15.

Провести анализ партнеров любой выбранной вами организации культуры, заполнив следующую таблицу с использованием пятибалльной шкалы оценок.

Оценка партнеров

Партнеры	Репутация	Опыт работы	Качество товаров и услуг	Цены на товары и услуги	Оперативность и срочность	Обобщающая оценка конкурентной силы партнера (7 = 2 + 3 + 4 + 5 + 6)	Привлекательность партнера в баллах (средний балл)
1	2	3	4	5	6	7	8

На основе заполненной таблицы составить карту поставщиков, используя систему координат. По оси ОХ рассматривать привлекательность партнера в баллах, по оси ОУ — обобщающую оценку конкурентной силы партнера.



Карта поставщиков

Задача № 16.

Провести оценку конкурентов выбранной вами организации культуры, заполнив и проанализировав следующую таблицу.

Оценка конкурентов

<i>Показатели</i>	<i>Конкурент 1</i>	<i>Конкурент 2</i>
1. Форма собственности		
2. Местонахождение		
3. Рыночная доля		
4. Численность персонала		
5. Размер годового бюджета		
6. Потребители		
7. Уровень и динамика цен на товары и услуги		
8. Методы продвижения товаров и услуг на рынке		
9. Формы фандрейзинга		

Задача № 17.

Определить профиль деятельности организаций-конкурентов, заполнив и проанализировав следующую таблицу.

<i>Показатели</i>	<i>Конкурент 1 Баллы 0–3</i>	<i>Конкурент 2 Баллы 0–3</i>
1. Наличие миссии и целевых установок		
2. Уровень риска		
3. Эффективность организационной структуры		
4. Стиль руководства		
5. Доля рынка		
6. Широта ассортимента		
7. Система контроля качества товаров и услуг		
8. Целесообразность ценовой политики		
9. Система организации сбыта		
10. Система продвижения продукции на рынке		
11. Состояние материально-технической базы		
12. Уровень квалификации персонала		
13. Организационная культура		
14. Финансовые возможности		
15. Рейтинговая оценка		

Задача № 18.

В г. Смоленске среди театров активно конкурируют три — Драматический театр, Камерный театр, Молодежный театр. В результате опроса зрителей в конце мая было определено, что престиж спектаклей Драматического театра соответствует 40%, Камерного театра — 40%, Молодежного театра — 20%. Проведенное в конце июля повторное обследование мнения зрителей дало соответственно следующие показатели: 42, 30, 28%. Исследование изменения зрительских симпатий показало, что на конец мая у Драматического театра было 400 зрителей, у Камерного театра — 400, у Молодежного театра — 200. Драматический театр забрал у Камерного театра 120 зрителей и у Молодежного театра — 20 зрителей. В то же время Драматический театр отдал Камерному театру 80 своих зрителей и Молодежному театру — 40. Камерный театр забрал у Молодежного театра 20 зрителей и отдал ей 80 своих зрителей.

1. *Определить* показатели лояльности (приверженности) зрителей Драматического, Камерного и Молодежного театров, проценты оттока и притока их зрителей.

2. Рассчитать доли рынка Драматического, Камерного и Молодежного театров на конец июля, августа, сентября, предполагая сохранение показателей лояльности, оттока и притока зрителей в будущем и при условии раздела рынка между этими тремя театрами. Проанализировать складывающуюся тенденцию.

Задача № 19.

Составить график проведения рекламной кампании выбранной вами организации по следующей схеме.

<i>Средства рекламы</i>	<i>Носители рекламы</i>	<i>Сроки проведения</i>	<i>Затраты на рекламу</i>

Задача № 20.

В рамках расширения основной деятельности кинотеатр принимает решение провести маркетинговое исследование потребностей своих зрителей и зрителей близлежащих кинотеатров, а также проанализировать удовлетворенность работой среди своих сотрудников.

Определить методiku сбора требуемой информации.

Задача № 21.

Перед вами рекламное сообщение малого драматического театра:

«Вы ищете уютную камерную атмосферу, в которой можно прикоснуться к классике драматургии, тогда это к нам. Камерный драматический театр».

Определить:

1. Направленность и основную идею рекламного сообщения.

2. Сильные и слабые стороны рекламного сообщения.

Какие мотивы потенциальных потребителей затронуты в рекламном сообщении?

Дайте ваш вариант рекламного сообщения малого драматического театра.

Задача № 22.

Перед вами рекламное сообщение музея:

**Только сегодня
Вы можете увидеть
Шедевры Сальвадора Дали
В нашем музее
Адрес музея:.....**

Определить:

1. Чем рекламное сообщение музея отличается от рекламного сообщения театра (см. задачу № 45)?

2. Где можно разместить представленное рекламное сообщение музея?

3. Каким образом можно оптимизировать данное рекламное сообщение музея?

Задача № 23.

Книжный магазин обслуживает район площадью 40 кв. км, где проживает 30 тыс. чел. За прошедший год жители этого района приобрели книг на сумму 30 млн руб.

Определить:

Плотность распределения покупателей и объем разовой покупки.

Задача № 24.

Театры региона характеризуются следующими данными:

Показатели	Единицы измерения	Театры		
		№1	№2	№3
Количество посетителей	тыс. чел.	400	430	470
Цена билета	руб.	40	42	37
Рентабельность продаж	%	10	12	11

Определить:

1. Емкость рынка.

2. Долю рынка театров в натуральных и стоимостных единицах.

3. Прибыль театров.

Задача № 25.

Фактический объем продаж книжной продукции составил 50 млн руб., а количество полученных заказов составило 55 млн руб. В оказании услуг по реализации продукции приняли участие 30 чел. Они обслужили 70 тыс. чел.

Определить:

1. Удовлетворенность спроса потребителей.

2. Нагрузку на одного продавца.

3. Объем розничной покупки.

Задача № 26.

Потенциальный рынок ООО «Астра» составляет 12% от общего рынка видеокассет региона численностью 5 млн чел. ООО «Астра» активно обслуживает 7% покупателей потенциального рынка, но только 30% покупателей отдадут предпочтение видеокассетам ООО «Астра».

Определить:

1. Величину освоенного рынка.

2. Объем продаж организации, если цена за единицу продукции — 150 руб.

Задача № 27.

Объем продаж видеокассет в текущем году составил 30 млн. руб., а в будущем году ожидается его увеличение на 2%. Расходы на продвижение составляют 7% от объема продаж. Цена за видеокассету составляет 150 руб.

Определить:

- 1) расходы на продвижение в текущем и плановом периодах;
- 2) долю рынка, если емкость рынка видеокассет — 7 млн шт.

Задача № 28.

Издательство располагает маркетинговым бюджетом в размере 3 млн. руб., из них 45% бюджета ассигновано на товародвижение; 30% — на маркетинговые исследования; 8% — на тестирование продукции. В будущем году маркетинговый бюджет увеличится на 3%.

Определить: расходы на рекламу и стимулирование продаж в текущем и плановом году.

Какой метод формирования бюджета на продвижение используется издательством?

Задача № 29.

Издательствами региона было произведено за год 15,5 млн. книг. Из соседних регионов было завезено 5 млн. книг, а вывезено за пределы региона 2 млн. книг. Мощность издательства «Крокус» — 4 млн. книг в год. В отчетном году издательством было произведено и представлено к продаже 3,5 млн. книг. Записи на начало года показали остаток 600 тыс. книг, а на конец года — 100 тыс. книг. Средняя отпускная цена составила 123 руб.

Определить:

- 1) емкость отраслевого рынка региона (в натуральном и стоимостном выражении);
- 2) объем продаж и выручку издательства в отчетном году;
- 3) долю издательства на рынке региона.

Задача № 30.

Типография выпускает 40 тыс. книжной продукции в год. Остатки на начало года составляют 2 тыс. книжной продукции, на конец года — 3 тыс. шт. Цена за единицу продукции 60 руб., прибыль — 15 руб. Маркетинговый бюджет составляет 1,5% от объема продаж.

Определить:

- 1) долю рынка данной типографии, если емкость товарного рынка — 820 тыс. книжной продукции;
- 2) валовую выручку типографии;

- 3) валовую прибыль типографии;
- 4) маркетинговый бюджет.

Задача № 31.

В результате маркетинговых исследований студия звукозаписи «NEW» получила данные о возможности увеличить свою долю на рынке с 8 до 10% при емкости рынка 80 млн ед. музыкальных дисков. Годовые затраты на маркетинг планируются на уровне 0,5 млн руб., а прибыль на один музыкальный диск — 65 руб. При этом емкость рынка в следующем году увеличится на 15 млн музыкальных дисков.

Определить: дополнительную прибыль студии звукозаписи в предстоящем году.

Задача № 32.

Объем продаж студии звукозаписи «АРС» в текущем году составил 20 млн руб., а в будущем году ожидается увеличение на 15%. Расходы на продвижение составляют 6% от объема продаж. Цена музыкального диска — 100 руб.

Определить:

- 1) расходы студии на продвижение в текущем и плановом периодах;
- 2) долю рынка студии, если емкость рынка — 5 млн музыкальных дисков.

Задача № 33.

Емкость регионального рынка музыкальных записей оценивается в 15 млн руб. Фирма «ВИА» продает музыкальные диски по цене 155 руб. в объеме 20 000 шт. в год, планируя получить прибыль в размере 1 млн. руб. Постоянные затраты фирмы составляют 1,2 млн руб. в год.

Определить:

- 1) выручку фирмы «ВИА»;
- 2) долю рынка фирмы;
- 3) объем продаж при увеличении задания по прибыли на 3%.

Задача № 34.

На основании данных таблицы проведите сравнительный анализ доли рынка четырех издательств-конкурентов и сделайте вывод о лидере в издательском бизнесе.

Показатели	Единицы измерения	Издательства			
		№1	№2	№3	№4
Объем продаж	шт.	20 000	30 000	35 000	33 000
Цена за 1 бестселлер	руб.	120	125	180	180
Прибыль	тыс. руб.	400	750	1300	940

Сформулируйте 1–2 цели для маркетинговой службы каждого издательства.

Задача № 35.

Потребитель имеет информацию о пяти моделях музыкальных дисков, отраженную в следующей таблице.

Модель диска	Характеристика диска				
	Цена, руб.	Качество записи	Надежность	Удобство в использовании	Экологичность
1	220	10	8	10	8
2	180	10	10	9	9
3	140	10	7	8	8
4	100	8	5	7	7
5	70	7	5	6	6

По результатам маркетинговых исследований известно, что при выборе музыкального диска для потребителя имеют значение только три фактора: качество записи, цена и надежность. Остальным двум признакам он не придает особого значения. Качество записи для него в три раза важнее надежности и в два раза важнее цены.

Определить: какую модель диска выберет потребитель, если он будет использовать модель оценки по ожидаемой значимости?

Задача № 36.

В результате маркетинговых исследований рынка издательством «Лань» получены следующие данные:

- ▣ Численность местного населения — 60 000 чел.
- ▣ Доход на душу населения (за год) — 25 000 руб.

- ▣ Доля расходов на газеты и книги — 0,01.
- ▣ Выручка от продаж печатной продукции издательства «Лань» на данном рынке — 3,5 млн руб. в год.
- ▣ Издательство «Лань» имеет на рынке 4-х конкурентов. Выручка основного конкурента составляет 3,9 млн руб. в год.

Проведите сравнительный анализ рыночной доли издательства «Лань» и его основных конкурентов.

Определите, насколько ниже или выше средняя величина рыночной доли каждого конкурента в сравнении с долей «Лани» (полученные данные представьте в виде диаграммы);

Сделайте аргументированные выводы о положении «Лани» на рынке и порекомендуйте, какие вопросы следует дополнительно изучить в этой ситуации.

Задача № 37.

Дирекция кинотеатра «Мираж Синема» встревожена тем, что за последние 3 месяца уровень доходов кинотеатра резко сократился. Отдел маркетинга кинотеатра выявил, что значительная часть зрителей перешла к одному из ближайших конкурентов — кинотеатру «James Hall». При этом репертуар сравниваемых кинотеатров практически ничем не отличается. Дирекцией «Мираж Синема» решено провести маркетинговое исследование с целью выявить мотивы, которые определяют выбор зрителей.

Определить:

- 1) вид проводимого исследования;
 - 2) методы проведения данного исследования.
- Представьте свой вариант анкеты из 5–7 вопросов.

Задача № 38.

Студия звукозаписи, выпускающая достаточно большой ассортимент музыкальных дисков, в условиях роста конкуренции перешла на выпуск специализированных дисков классической музыки. Продавать их стали не только в музыкальных салонах, но и в сувенирных магазинах, гостиницах, аэропортах.

Определить:

- 1) какие изменения произошли в стратегии маркетинга студии звукозаписи;
- 2) исходя из каких критериев студия выбрала свой целевой сегмент.

Задача № 39.

В процессе маркетингового исследования получена информация о динамике продаж антрепризного спектакля по месяцам: январь — 200 тыс. руб., февраль — 250 тыс. руб., март — 310 тыс. руб., апрель — 320 тыс. руб., май — 270 тыс. руб.

Сделайте вывод о том, на какой стадии жизненного цикла находится спектакль.

Постройте график ЖЦТ.

Предложите меры по продлению жизни спектакля на рынке.

Задача № 40.

Компания определила, что уровень продаж ее основной товарной группы — электрогитар — начинает стабилизироваться. Рынок достигает стадии насыщения.

Определить:

- 1) какую стратегию роста должна применить компания по отношению к этой товарной группе;
- 2) какие изменения в ценовой политике компании можно ожидать на этой стадии.

Задача № 41.

Студия звукозаписи выпускает еженедельно 1000 музыкальных дисков и планирует увеличить объем их производства. В ходе маркетинговых исследований выявлено, что между ценой диска и объемами продаж существует зависимость, приведенная в таблице.

Цена, руб.	Количество проданных музыкальных дисков в месяц
100	4000
150	2500
175	2000
200	1900

Определить:

- 1) какой показатель можно рассчитать на основании имеющихся данных;
- 2) как меняется данный показатель на различных интервалах изменения цены и какие из этого можно сделать выводы.

Задача № 42.

Концертный зал продает билеты на 1–2 ряд по цене 250 руб., на 3–10 ряд по цене 200 руб., на 11–19 — по 180 руб., на 20–25 ряд — по 130 руб., на балкон — по 80 руб.

Рассчитайте и сравните среднюю цену одного билета со стоимостью билета в первые ряды и на балкон.

Сделайте выводы и объясните целесообразность использования дифференцированных цен для разных мест в зрительном зале.

Задача № 43.

Музейный магазин продает за год в среднем 2400 каталогов выставки по цене 250 руб. за единицу. Отдел маркетинга рекомендует два месяца продавать продукцию со скидкой 5%.

Определить:

- 1) сколько каталогов нужно реализовать магазину, чтобы сохранить свою валовую выручку на прежнем уровне;
- 2) какие два месяца целесообразно выбрать для проведения акции по стимулированию сбыта.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ДЕЛОВАЯ ИГРА «СПОНСИРОВАНИЕ МОЛОДЕЖНЫХ ПРОЕКТОВ»

В 2005 г. компания *Coca-Cola* выпустила на рынок Санкт-Петербурга новый энергетический напиток Бернс. К концу 2005 г. компания планировала занять уже 5% долю рынка энергетических напитков Санкт-Петербурга. Однако запланированные результаты не оправдались. Внедрение «Бернс» на рынок было оценено экспертами как крайне неэффективное.

Coca-Cola приняла решение отказаться от прямой рекламы напитка и перейти к спонсированию молодежных проектов. На эти цели в бюджете компании на 2006 г. было выделено 20 тыс. евро.

Перед PR-службой компании поставлена задача: распределить 20 тыс. евро на молодежные проекты, которые позволят расширить целевую аудиторию напитка, увеличить лояльность потребителей и в результате повысить объем продаж компании.

Эксперту (PR-менеджеру) необходимо оценить представленные проекты, учитывая оригинальность и реалистичность идеи, грамотное соединение собственных и запрашиваемых ресурсов, а также потенциал проекта для решения маркетинговых задач *Coca-Cola*.

Оценка проектов по конкурсу производится на основе следующих критериев:

- 1.1. инновационность, оригинальность и реалистичность идеи;
- 1.2. привлекательность проекта для компании;
- 1.3. реалистичность бюджета, обоснованность запрашиваемых средств;
- 1.4. наличие иных источников финансирования, поддержки со стороны других организаций, органов власти;
- 1.5. репутация, профессионализм проектной команды;
- 1.6. перспективы развития проекта.

Соответствие проекта каждому из критериев оценивается по пятибалльной шкале:

- ☐ 1 балл — неудовлетворительно;
- ☐ 2 балла — удовлетворительно;
- ☐ 3 балла — хорошо;

- ☐ 4 балла — очень хорошо;
- ☐ 5 баллов — отлично.

Результаты оценки заносятся в экспертный лист (см. таблицу ниже). Итоговая оценка проекта складывается из суммы баллов.

Побеждают те проекты, которые набрали наибольшее количество баллов и спонсирование которых укладывается в бюджет 20 тыс. евро. PR-служба может корректировать запрашиваемую сумму по проекту, уменьшая или увеличивая бюджет проекта, а также вносить предложения по сути самого проекта.

N n/n	Название проекта	Критерии						Сумма баллов	Коммен- тарии
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6		

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

КЕЙС: ПРИМЕР ОБРАЩЕНИЯ ЗА ПОДДЕРЖКОЙ

Автономная некоммерческая организация
«Антреприза им. Екатерины Орловой»

«14» июня 2006 г.

Уважаемые Дамы и Господа

Нынешний 2006 год объявлен в России «Годом благотворительности», что вселяет надежду на возрождение традиций меценатства в России. «Антреприза им. Екатерины Орловой» — единственный в России частный некоммерческий театр, в спектаклях которого играют инвалиды и профессиональные актеры. Постановки спектаклей с участием инвалидов являются важной социальной задачей театра. Они способствуют реабилитации инвалидов, раскрытию их творческих способностей. Кроме того, сами инвалиды выступают одними из зрителей театра. Социально значимая деятельность театра проходит при поддержке Комитета по культуре Санкт-Петербурга.

Театр имеет европейское признание. Спектакль «Эмигрантский вальс» — лауреат II Всероссийского фестиваля особых театров «Протеатр» (Москва) и III Международного интеграционного театрального фестиваля «Солнечная волна» (Киев). В активе театра — дипломы за лучший спектакль, лучшую режиссуру, лучшую мужскую роль.

Постановка спектаклей требует больших капиталовложений, которые Комитет по культуре не в состоянии обеспечить в полном объеме. В связи с этим я, как директор Автономной некоммерческой организации «Антреприза им. Екатерины Орловой», обращаюсь к Вам с просьбой оказать помощь в финансировании нашего проекта.

В настоящее время нами планируется к постановке спектакль: «Девушка и Кентавр» на малой сцене Большого Драматического Театра им. Товстоногова (краткое описание спектакля см. в приложении 1)

Общая сумма расходов на постановку спектакля «Девушка и Кентавр» — 364 тыс. руб. Из них 214 тыс. руб. уже выделено Комитетом по культуре. Для реализации

данного проекта не хватает 150 тыс. руб. (смета расходов представлена в приложении 2).

Будем очень благодарны Вам за любую помощь. В свою очередь, предлагаем разместить рекламу Вашей организации на своих афишах, буклетах, а также в СМИ.

Директор театра

Приложение 1

Ведущий проект театра — спектакль «Девушка и Кентавр» по одноименной трагедии известного петербургского драматурга Игоря Шприца (сценарист сериала «Империя под ударом»), специально написанной для антрепризы. В пьесе рассказывается о жертвенной любви поэта, страдающего детским церебральным параличом, к балерине, находящейся на грани самоубийства из-за травмы ног. Героя пьесы сыграет Геннадий Волноходец — **инвалид I группы**, член правления Российского Межрегионального союза писателей (РМСП), действительный член Академии русской словесности и изящных искусств (АРСИИ) им. Г. Р. Державина, создатель и руководитель «Антрепризы им. Екатерины Орловой»; а героиню сыграет молодая актриса театра «Мимигранты» Евгения Павлова. Режиссер-постановщик спектакля — лауреат театральной премии «Снежная маска» Юрий Цуркану (режиссер спектаклей «Шутники» и «Фантазии Фарятьева» в «Антрепризе им. Андрея Миронова»).

Режиссерское решение спектакля состоит в том, что человек должен полноценно жить при любых физических недугах и в самых тяжелых обстоятельствах, а также в том, что настоящая любовь преображает любого человека духовно и вдохновляет на жизненный подвиг. Сценографом и художником по костюмам выступил известный петербургский театральный художник, действительный член Академии русской словесности и изящных искусств (АРСИИ) им. Г. Р. Державина Олег Молчанов, в активе которого — три постановки в Мариинском театре, множество работ в лучших театрах России, а также в Лондоне.

Коллектив создаваемого спектакля уверен в социальной значимости проекта как для инвалидов, так и для всех поклонников «театра переживаний», потому что в наше

сложное время всеобщего пессимизма и неверия российский зритель как никогда нуждается в моральной поддержке положительного сценического героя, у которого из преодоления телесной немощи рождается духовное величие.

Приложение 2

Смета затрат на проект «Девушка и Кентавр»

<i>Статья расходов</i>	<i>Цена, руб.</i>
Изготовление декораций и реквизита:	
1) Жесткие — каркасные декорации:	145 000
каркас для эффекта раскрытия;	50 000
декоративное дерево с двумя видами листвы;	45 000
скамья разборная (по виду парковая);	20 000
фрагмент ограды	30 000
2) Мягкие — тканевые декорации:	90 000
половик 6×6 м;	
кулисы 2×4 м;	
задник 6×4 м;	
падуга 6×1 м;	
тюль 6×4 м	
3) Костюмы:	40 000
балетные гетры;	1 000
шерстяной плед;	1 000
балетная пачка + трико;	17 000
мужской костюм;	5 000
2 женских костюма	16 000
Изготовление музыкальной фонограммы спектакля	9 000
Административные расходы	10 000
Гонорар режиссера-постановщика	35 000
Гонорар сценографа / художника по костюмам	20 000
Гонорар балетмейстера / постановщика сценического движения	15 000
Общая сумма расходов на спектакль:	364 000

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

**КЕЙС: АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ
ФОНДА «ИМАГО»**

Фонд «Имаго» осуществляет свою деятельность с 1999 г. и специализируется на проведении различных психологических программ.

Миссия Фонда звучит как продвижение знаний людям, работающим с детьми.

К направлениям деятельности Фонда относятся психологические курсы, тренинги, консультации. В основе ведущих программ Фонда лежит авторская методика врача-психотерапевта Бородянского М. С., построенная на синтезе классических и современных направлений психологии и психофизиологии.

К ведущим программам Фонда относятся психологические курсы для воспитателей детских садов и учителей школ под названием «Гармоничный ребенок».

Психологический курс для воспитателей ориентирован на воспитателей детских садов, которые заинтересованы в индивидуальном подходе к ребенку и воспитании в каждом малыше гармоничной и талантливой личности.

Данный курс дает понимание глубинных психологических особенностей разных детей без специальных тестов и диагностических технологий и помогает дать ответы на следующие вопросы:

- ▣ Как помочь малышу адаптироваться к детскому саду и освоить необходимые навыки?
- ▣ Как выявить таланты ребенка и способствовать развитию его индивидуальности?
- ▣ Как уже в раннем возрасте заложить основы общечеловеческих ценностей?
- ▣ Как психологически грамотно построить общение с родителями?

Курс дает новое представление о таких детских проблемах, как гиперактивность и слабость концентрации, отставание в речи и других функциях, повышенная агрессивность и многие другие. Занятия также дают практические знания о свойствах психологического состояния ребенка с различными детскими заболеваниями.

Психологический курс для учителей предназначен для школьных учителей, предпочитающих творческий подход к своей работе и желающих строить гармоничные отношения с учениками во время учебного процесса.

Данный курс позволяет понять психологические особенности разных детей в классе, помогает найти подход к каждому ученику и ответить на следующие актуальные вопросы:

- ▣ Как помочь ребенку найти стиль учебы, наиболее продуктивный именно для него?
- ▣ Как способствовать самореализации детей и раскрытию их индивидуальности?
- ▣ Как найти простой подход к «трудным» ученикам и вызвать у них интерес к учебе?
- ▣ Как оказать посильную помощь детям в решении их психологических проблем?

Курс позволяет по-новому взглянуть на особенности памяти и восприятия разных детей, в результате чего учителям открываются новые способности даже тех учеников, которые привычно считаются «отстающими». Данный курс даст возможность более эффективно использовать многие педагогические методы и приемы. Это касается не только передачи от учителя к ученикам необходимых знаний и опыта, но и возможностей глубокого самораскрытия обеих сторон в учебном процессе.

Курсы для воспитателей и учителей имеют две ступени. I базовая ступень курса рассчитана на 36 академических часов (12 занятий по 3 часа), которые проходят по вечерам 2 раза в неделю в форме семинаров и практических упражнений. Курс предполагает максимальное количество участников в группе — 16 человек.

II продвинутая ступень курса составляет 24 академических часа (6 занятий по 4 часа) и рассчитана на 12 человек в группе. По окончании курсов выдается сертификат.

На конец 2006 г. курс «Гармоничный ребенок» окончили более 200 специалистов, работающих с детьми в 60 организациях Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Только за 2006 г. на курсах прошли обучение 8 групп и более чем 100 воспитателей и учителей.

Стоимость одного курса базового уровня для воспитателей или учителей составляет 6000 руб. Курс продвинутого уровня стоит 4500 руб.

С 2005 г. проведение данных курсов оплачивалось за счет благотворительных взносов компаний и частных лиц, а также средств самого Фонда, которые поступали от платных психологических консультаций (табл. 1).

Таблица 1
Финансирование курсов «Гармоничный ребенок» за счет благотворительных взносов

<i>Сроки проведения курса</i>	<i>Источник финансирования</i>
Сентябрь-октябрь 2005 г.	ООО «Д.КРАФТ» (производитель межкомнатных дверей в Северо-Западном регионе) Фонд «Имаго»
Март-апрель 2006 г.	И. П., предприниматель Фонд «Имаго»
Май 2006 г.	ООО «Мегапласт» (производитель полиэтиленовой продукции) Фонд «Имаго»
Июнь 2006 г.	Секерин Анатолий Петрович, частное лицо
Сентябрь 2006 г.	И. Н., частное лицо Фонд «Имаго»
Сентябрь-октябрь 2006 г.	О. В., частное лицо Фонд «Имаго»
Октябрь 2006 г.	ООО «Свирьпром» (производитель деревянных полуфабрикатов) Фонд «Имаго»
Ноябрь 2006 г.	ООО «Д.КРАФТ» Фонд «Имаго»
Декабрь 2006 г.	О. В., частное лицо Фонд «Имаго»

В 2007 г. перед Фондом встала проблема дальнейшего проведения курсов для воспитателей и учителей.

Несмотря на высокий спрос на данные программы, по словам директора Фонда Бородянского М. С., перед Фондом остро стоит проблема финансирования данных курсов. Фонд готов обучить по базовой программе «Гармоничный ребенок» 200 специалистов в 2007 г. Однако воспитатели и учителя, а также их организации не в состоянии оплачивать разработанные для них курсы. Кроме того, благотворители, поддерживавшие Фонд ранее, не располагают в настоящее время свободными денежными

средствами. Сам же Фонд не в состоянии компенсировать необходимые расходы даже в размере 50% от суммарных затрат, как это было в 2005–2006 гг.

Таким образом, под угрозу ставится основная деятельность Фонда.

Фонд обратился к консалтинговым услугам Центра развития некоммерческих организаций (ЦРНО) и получил следующие рекомендации по развитию своей деятельности:

1. ЦРНО считает, что по своей деятельности Фонд «Имаго» больше подходит под автономную некоммерческую организацию (Согласно ФЗ «О некоммерческих организациях» АНО создается так же, как и фонд, физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. Однако АНО специализируется на предоставлении платных услуг в области образования, культуры, науки и т. д. АНО может оказывать как некоммерческие, так и предпринимательские услуги, которые на практике подчас сложно разграничить).

Однако открывать АНО целесообразно только при расширении объемов деятельности, как некоммерческой, так и предпринимательской. На сегодняшний день затраты на смену организационно-правовой формы не приведут к дополнительным финансовым поступлениям. В настоящее время целесообразно использовать имеющуюся организационно-правовую форму для развития фандрайзинга и привлечения новых ресурсов.

Фонд, в отличие от АНО, трактуется законом как финансовый институт. Фонд аккумулирует денежные средства частных лиц, бизнеса, государства и перераспределяет их среди грантополучателей на конкурсной основе. Фонд также активно занимается предпринимательской деятельностью. Он может размещать средства на счетах банков, страховых компаний, в ценные бумаги. Фонд обычно создается, если от некоммерческой организации требуется выполнение посреднических функций — распределение ресурсов среди грантополучателей, а также финансовых функций — наращивание собственного и привлеченного капитала за счет ведения предпринимательской деятельности.

Имаго рекомендуется обратить внимание на развитие деятельности **попечительского совета**, который может

оказывать финансовую и консультационную поддержку Фонду. В Попечительский совет обычно входят спонсоры, благотворители, представители органов государственной власти и другие влиятельные лица, играющие определенную роль в работе Фонда.

В состав Попечительского Совета Имаго целесообразно включить имеющихся благотворителей, директоров школ-партнеров, а также представителей городской администрации. Заседания Попечительского Совета могут проводиться ежеквартально. На таких заседаниях рекомендуется обсуждение программ развития Фонда, вопросов привлечения финансирования, PR-деятельности. Попечители могут сами выделять средства на работу Фонда, а могут искать потенциальных доноров среди своего окружения. Очень важен регулярный характер общения с попечителями, а также вовлечение их прямо или косвенно в деятельность Фонда. Особое внимание надо обратить на выбор Председателя Попечительского Совета. Желательно, чтобы это был влиятельный человек в городе (например, из сферы образования).

2. В области фандрайзинга Фонду следует разграничить спонсорскую и благотворительную деятельность.

Спонсор получает рекламу (в школах, на интернет-сайте и в печатных изданиях Фонда), проведение пресс-конференций с его участием, психологические консультации для сотрудников компании и др. Рекомендуется предусмотреть спонсирование не только уже существующих курсов, но и новых проектов, например проведение конференции, семинара, конкурса «Лучший учитель». Проект должен сопровождаться информационной поддержкой, чтобы заинтересовать спонсора.

Для спонсирования проектов целесообразно выделить категории спонсоров:

- ☐ *Генеральный* — оплачивающий более 50% стоимости проекта;
- ☐ *Почетный* — оплачивающий более 20% стоимости проекта;
- ☐ *Простой* — оплачивающий менее 20% стоимости проекта.

Для поиска спонсоров рекомендуется разместить на сайте www.sponsorstvo.ru спонсорское предложение Имаго. Стоимость размещения 2–4 долл. на срок 1 мес.

Благотворитель безвозмездно вносит денежные или иные материальные средства на конкретные цели. Размер благотворительных взносов не ограничивается по сумме.

Специфика деятельности фонда в большей степени ориентирована на благотворителей, чем на спонсоров.

В качестве **благотворителей Фонда** могут выступить:

А) Союз мебельной промышленности Северо-Запада

Контакты: Шестаков Александр Николаевич, Президент Союза, Генеральный директор Первой мебельной фабрики, тел./факс: 232-68-81, e-mail: kmm@mebnet.ru.

Союз является потенциальным благотворителем. Ежегодно компания выделяет деньги на благотворительность, спонсорство проектов, связанных с детьми и развитием их творческого потенциала. Союз ежегодно (в 10-й раз) проводит Открытый Всероссийский Конкурс Детского Творчества «Комната моей мечты». Союз также выступает спонсором выставки образовательных программ, товаров и услуг для детей «Планета детства», которая в этом году пройдет в Санкт-Петербурге с 28 февраля по 4 марта в выставочном комплексе Ленэкспо при поддержке Правительства СПб. (www.mebnet.ru).

Б) Компания «Данон»

Адрес: Октябрьская наб., 104/41, тел.: (812) 326-33-60.

Компания оказывает благотворительную поддержку образовательных программ, решению социальных проблем, связанных с детьми, а также развитию школ и детских садов. Компания «Данон» участвовала в реализации государственной программы «Здоровье школьника», в рамках которой организовывала курс лекций по основам рационального питания в школах Санкт-Петербурга.

В) Банк «Санкт-Петербург»

Адрес: СПб, пл. Островского, 7, тел.: (812) 329-50-73, факс: 310-33-75.

Банк выделяет благотворительные средства на образовательные проекты и программы, социальные программы помощи детям и проекты, связанные с воспитанием подрастающего поколения.

Банк имеет опыт финансирования некоммерческих организаций, в частности фондов и обществ. С 2005 г. благотворительные средства были выделены Санкт-Петербургской благотворительной общественной организации

«Пилигрим», Региональной общественной организации инвалидов «Специальный Олимпийский комитет Санкт-Петербурга», Ленинградскому областному отделению общественного фонда «Российский детский фонд», Санкт-Петербургской региональной благотворительной организации женщин «Центр социальной защиты женщин «Альтернатива».

Г) ЗАО «Балтийский Банк»

Адрес: Садовая ул., д. 34, тел.: (812) 325-86-85, факс: 326-91-25, e-mail: info@baltbank.ru, www.baltbank.ru.

Банк оказывает благотворительную помощь школам и дошкольным учреждениям, выделяет средства на образовательные программы, связанные с данными организациями.

Д) ООО Киришинефтеоргсинтез ПО

Адрес: Лен. обл., г. Кириши, ш. Энтузиастов, д. 1, тел. (81368) 25-017.

Компания активно занимается благотворительностью в Санкт-Петербурге, выделяет средства на социальные программы, связанные с детьми, а также некоммерческие организации. В отдельных случаях благотворительность носит регулярный характер. В частности, компания оказывает уже несколько лет регулярную помощь Театру музыкальной комедии.

Е) СПб отделение партии «Единая Россия»

Адрес: Санкт-Петербург, Конногвардейский бульвар, дом 4, подъезд 3, тел: (812) 314-87-43 (факс), 315-42-50, e-mail: info@edinros.spb.ru.

В 2006 г. партия поддержала в Санкт-Петербурге несколько некоммерческих организаций, в частности СПб Театр инвалидов, общественную организацию «Ковчег», Театр детского балета.

3. Фонду рекомендуется принять участие в Национальном проекте «Образование».

Одним из приоритетных направлений проекта «Образование» является переподготовка преподавателей (учителей) средних школ и гимназий (http://kobr.spb.ru/red_kadru). Непосредственно вопросами переподготовки учителей занимается Координационный совет по повышению квалификации и профессиональной переподготовке педагогических кадров образовательных учреждений Санкт-Петербурга.

Фонд «Имаго» может предложить свои курсы «Гармоничный ребенок» для программ переподготовки учителей. Обратиться с данным предложением можно:

- ▣ к членам координационного совета;
- ▣ к школам, заинтересованных в прохождении данных курсов, и готовых подать заявку в начале года в Администрацию и Комитет по образованию.

4. ЦРНО также предложил Фонду перечень грантовых программ, которые соответствуют деятельности Фонда.

I. Программа Матра (Малые проекты Посольства Королевства Нидерландов).

Требования к заявке:

1. проектный характер заявки. Средства не выделяют на финансирование текущей деятельности;

2. необходимость собственного вклада: наличие собственного финансирования или иного материального (помещение, оборудование) и нематериального (труд) вклада.

Ограничение финансирования: не оплачиваются текущие ежемесячные расходы. Средства могут пойти на покупку оборудования, аренду, командировки, гонорары (ограниченно) и т. д.

ИМАГО может подать на конкурс проект, связанный с проведением **конференции**. Она позволит привлечь внимание органов власти, школ, потенциальных спонсоров и благотворителей.

В качестве проекта может выступить разработка **нового тренинга-курса** для учителей и/или воспитателей, использование новой методики или подхода учителями в школах, что в итоге приведет к совершенствованию системы преподавания в образовательных учреждениях

Заявка может подаваться в любое время года, нет ограничений по срокам.

Максимальная сумма гранта — 15 тыс. евро.

Срок реализации проекта: не более 12 мес.

II. Гагаринский Фонд.

Цель Фонда: Содействие развитию НКО.

Нет ограничений по статьям бюджета, срокам подачи заявок.

Требования к заявкам:

1. ясное изложение сути заявки;
2. четкая формулировка потребностей НКО;
3. четкая аргументация каждой статьи бюджета.

Критерии отбора заявок:

- 1) наличие стратегического подхода;
- 2) важность проекта для дальнейшего развития НКО;
- 3) ведение НКО регулярной деятельности с видимыми результатами;
- 4) четкое планирование деятельности НКО;
- 5) наличие ресурсов для реализации проекта;
- 6) нацеленность на социальный результат;
- 7) реалистичный бюджет.

Гагаринский Фонд поддержал проект «Развитие информационных и образовательных услуг ОСЭКО», который включает проведение семинаров для учителей, представителей школьных коллективов (см. сайт Общественной организации содействия экологическому образованию www.aseko.ru).

Контакты: Гагарина Марина Андреевна, gf@mail.axon.ru.

III. Общероссийская ежегодная грантовая программа «Новый День», организованная АКБ «Росбанк» и Детским фондом ООН «UNICEF».

Объявление конкурса в Северо-Западном федеральном округе: сентябрь 2007 г.

Сумма гранта: не более \$5 тыс.

Срок проекта: до 6 мес.

Приоритетные направления программы 2006 г.: инновационные проекты, связанные с социальной адаптацией, поддержкой одаренных детей, реабилитацией детей с ограниченными возможностями, решением проблем детей, переживших стресс, насилие, трудности в семье (www.rosbank.ru).

При конкурсном отборе заявок учитывается:

- 1) собственный вклад НКО;
- 2) участие в проекте органов местной власти и представителей бизнеса.

Ограничения по статьям бюджета: на заработную плату выделяется не более 30% суммы гранта (с учетом приглашенных специалистов — не более 45%, включая налоги на заработную плату).

Фонду «Имаго» рекомендуется предложить на конкурс образовательный проект, связанный с обучением учителей, работающих в коррекционных школах с детьми с ограниченными возможностями.

В итоге, ЦРНО был составлен для Фонда календарный план привлечения средств на 2007 г. (табл. 2).

Таблица 2
Итоговый календарный план привлечения средств на 2007 г.

№	Сроки	Источник финансирования	Сумма
1	Февраль	Написание грантовой заявки для программы Посольства Королевства Нидерландов Матра	15 000 евро (500 000 руб.)
2	Февраль-...	Привлечение спонсоров	300 000 руб.
3	Март	Написание грантовой заявки для Гагаринского Фонда	400 000 руб.
4	Сентябрь	Общероссийская ежегодная грантовая программа «Новый День»	130 000 руб.
5		Участие в национальном проекте «Образование»	

Вопросы и пожелания:

1. Насколько данные рекомендации соответствуют задачам Фонда?

2. Предложите возможные, с вашей точки зрения, направления развития деятельности Фонда, используя данные интернет-сайта Фонда www.imago.spb.ru.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

КЕЙС: ЗАЯВКА НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ НА ПОЛУЧЕНИЕ ГРАНТА

Экспертный совет по грантам Санкт-Петербурга для общественных объединений

ЗАЯВКА

на участие в конкурсе на право получения гранта Санкт-Петербурга для общественных объединений в 2006 году

Изучив конкурсную документацию, Санкт-Петербургская общественная организация Общественно-культурный центр «На Пушкинской» в лице председателя правления Накоренок Татьяны Юрьевны, действующей на основании Устава ОКЦ «На Пушкинской», предлагает осуществить мероприятия, предусмотренные проектом

Творческий Фестиваль «Пушкин в XXI веке»

на общую сумму 856 808 рублей, указывается общая сумма с учетом привлеченных средств из которых у Заказчика запрашивается 374 000 рублей.

До подготовки и оформления официального контракта (государственного контракта) настоящая заявка вместе с Вашим уведомлением о присуждении статуса победителя конкурса будут выполнять роль обязательного контракта (государственного контракта) между нами.

Юридический адрес:

Фактический адрес:

Телефон:

Факс:

Адрес электронной почты:

Ф.И.О. официального контактного лица:

Телефоны официального контактного лица:

Приложения:

1. Сведения об участнике конкурса на 12 листах.

2. Конкурсное предложение на 4 листах.

Председатель Правления

ОКЦ «На Пушкинской» _____

М.П.

**СВЕДЕНИЯ
об участнике конкурса**

1. Наименование общественного объединения

1.1	Полное наименование, с указанием организационно-правовой формы	Санкт-Петербургская общественная организация «Общественно-культурный центр «На Пушкинской»
1.2	Сокращенное наименование	ОКЦ «На Пушкинской»
1.3	Фирменное наименование	ОКЦ «На Пушкинской»
1.4	Наименование на иностранном языке (указать на каком)	St. Petersburg Social Organisation «Cultural Center «At Pushkinskaya» (английский язык)

2. Организационно-правовая форма общественного объединения (отметить)

- Общественная организация Общественное учреждение
 Общественное движение Орган общественной самостоятельности
 Общественный фонд Политическая партия

3. Вид общественного объединения (отметить или вписать)

- Молодежное общественное объединение Национально-культурная автономия
 Детское общественное объединение Профессиональный союз
 Общественное объединение инвалидов Политическое общественное объединение
 Общественное объединение ветеранов Женская организация
 Объединение работодателей Семейная организация
 Благотворительная организация Творческий союз
 Физкультурно-спортивное объединение Союз (ассоциация) общественных объединений
 Другой вид (указать): **объединение по интересам**

4. Территориальная сфера деятельности общественного объединения (отметить)

- Международное Общероссийское Межрегиональное
 Региональное Местное Локальное

5. Фактический адрес (место нахождения)

5.1	Постоянно действующего исполнительного органа	Иного органа	Лица, имеющего право действовать от имени общественного объединения без доверенности
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
(нужное отметить знаком — V)			
5.2	Правление (наименование органа)		
5.3	Адрес в Российской Федерации		
5.3.1.	Почтовый индекс	1	9 1 0 4 0
5.3.2.	Субъект Российской Федерации	Санкт-Петербург	
5.3.3.	Район	Центральный район	
5.3.4.	Город	Санкт-Петербург	
5.3.5.	Населенный пункт		
5.3.6.	Улица (проспект, переулок и т. д.)	Улица Пушкинская	
5.3.7.	Номер дома (владение) дом 9	5.3.8. Корпус (строение)	5.3.9. Квартира (офис)
5.4	Контактный телефон:		
5.4.1.	Код	5.4.2. Телефон	5.5. Факс
	8 1 2	7 6 4 5 6 9 2	7 6 4 3 0 8 7

6. Электронная почта:**7. Адрес в сети Интернет: нет****8. Юридический адрес**

8.1.	Почтовый индекс	1	9	1	0	4	0
8.2.	Субъект Российской Федерации	Санкт-Петербург					
8.3.	Район						
8.4.	Город	Санкт-Петербург					
8.5.	Населенный пункт						
8.6.	Улица (проспект, переулок и т. д.)	Улица Пушкинская					
8.7.	Номер дома (владение) дом 9	8.8. Корпус (строение)	8.9. Квартира (офис)				

9. Сведения о регистрации до 1 июля 2002 года

9.1. Регистрационный номер		9.2. Дата регистрации	
9.3. Наименование регистрирующего органа			

10. Сведения о постановке на налоговый учет

10.1. ИНН		10.2. КПП	
10.3. Дата постановки на учет			
10.4. Место постановки на учет			
10.5. ОКОНХ		10.6. ОКПО	

11. Сведения о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц

Основной государственный регистрационный номер		Дата внесения записи	
--	--	----------------------	--

12. Сведения о руководителе общественного объединения

		Должность Председатель правления	
12.1. Фамилия	12.2. Имя	12.3. Отчество	
12.4. ИНН лица (при его наличии)			
12.5. Документ, удостоверяющий личность		12.5.1 Вид документа	паспорт
12.5.2. Серия	12.5.3. Номер		12.5.4. Дата выдачи
12.5.5. Кем выдан			
12.5.6. Код подразделения		7	8 2 - 0 2 8
12.6. Адрес места жительства в Российской Федерации			
12.6.1. Почтовый индекс	1	9 1	0 4 0
12.6.2. Субъект Российской Федерации	Санкт-Петербург		
12.6.3. Район	Центральный район		
12.6.4. Город	Санкт-Петербург		
12.6.5. Населенный пункт			
12.6.6. Улица (проспект, переулок и т. д.)	Улица Пушкинская		
12.6.7. Номер дома (владение) дом 9	12.6.8. Корпус (строение) –		12.6.9. Квартира (офис)
12.7. Контактный телефон:			
12.7.1. Код	8 1 2	12.7.2. Телефон	7 6 4 5 6 9 2
		12.8. Факс	

13. Сведения о лице, имеющем право действовать от имени общественного объединения

13.1. Фамилия	13.2. Имя	13.3. Отчество
13.4. Должность Председатель Правления		
12.4. ИНН лица (при его наличии)		
13.6. Контактный телефон:		
12.7.1. Код	12.7.2. Телефон	12.8. Факс

14. Сведения об учредителях общественного объединения

14.1. Количество учредителей: 10 физических лиц; _____ юридических лиц

№ п/п	Для физических лиц / для юридических лиц Ф.И.О. / Наименование	Адрес	Телефон
	Биткова Антонина Николаевна		
	Вихерская Тамара Петровна		
	Горавская Ольга Алексеевна		
	Иванова Вера Николаевна		
	Кондрькина Надежда Андреевна		
	Корехов Юрий Евгеньевич		
	Королькова Людмила Васильевна		
	Накоренок Татьяна Юрьевна		
	Смоляк Лариса Семеновна		
	Трофимова Зинаида Константиновна		

15. Члены (участники) общественного объединения:

15.1. Возраст: от 7 до 80 лет

15.2. Социальная категория

- молодежь дети женщины
 семьи этническая общность наркозависимые
 общественные объединения _____ мужчины

15.3. Род деятельности

- учащиеся студенты специалисты
 творческие работники ученые преподаватели работодатели
 спортсмены _____ _____

15.4. Всего членов: 39 чел., в т. ч.

15.4.1. оплачиваемых 23,

15.4.2. волонтеров 16.

16. Сведения об органах управления

16.1. Наименование высшего руководящего органа Конференция

16.2. Наименование иных руководящих органов Правления

17. Уставные цели общественного объединения

Объединение усилий граждан и юридических лиц для организации общественно-культурной деятельности жителей микрорайона и оказание целенаправленной социальной помощи малоимущим гражданам за счет средств, полученных Центром в качестве благотворительных взносов и из других незапрещенных законом источников

18. Вид (профиль) деятельности общественного объединения

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Объединение по интересам (любительское) | <input checked="" type="checkbox"/> Творческая деятельность в сфере искусства |
| <input type="checkbox"/> Научно-образовательная деятельность | <input type="checkbox"/> Развитие физкультуры и спорта |
| <input type="checkbox"/> Экологическая и природоохранная деятельность | <input type="checkbox"/> Правозащитная деятельность |
| <input checked="" type="checkbox"/> Социальная помощь и поддержка | <input checked="" type="checkbox"/> Благотворительная деятельность |
| <input type="checkbox"/> Общественно-политическая деятельность | <input type="checkbox"/> _____ |

19. Целевая группа (клиенты, получатели услуг) общественного объединения

19.1. Количество клиентов (в год) 4570 чел.

19.2. Социальная категория (отметить или вписать)

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> молодежь | <input checked="" type="checkbox"/> дети | <input checked="" type="checkbox"/> женщины |
| <input checked="" type="checkbox"/> семьи | <input type="checkbox"/> этническая общность | <input checked="" type="checkbox"/> наркозависимые |
| <input checked="" type="checkbox"/> общественные объединения | <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |

19.3. Род деятельности (отметить или вписать)

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> учащиеся | <input checked="" type="checkbox"/> студенты | <input checked="" type="checkbox"/> специалисты |
| <input checked="" type="checkbox"/> творческие работники | <input type="checkbox"/> ученые | <input checked="" type="checkbox"/> работодатели |
| <input type="checkbox"/> спортсмены | <input type="checkbox"/> преподаватели | <input type="checkbox"/> _____ |

20. Виды услуг, оказываемых общественным объединением (отметить или вписать)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> консультирование | <input checked="" type="checkbox"/> обучение, просвещение | <input type="checkbox"/> юридическая помощь |
| <input checked="" type="checkbox"/> развитие и воспитание | <input type="checkbox"/> содействие в трудоустройстве | <input checked="" type="checkbox"/> психологическая помощь |
| <input checked="" type="checkbox"/> медико-социальная помощь | <input checked="" type="checkbox"/> организация общения и досуга | <input checked="" type="checkbox"/> культура |
| <input checked="" type="checkbox"/> социально-бытовая помощь | <input checked="" type="checkbox"/> информационные услуги | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> _____ | | |

21. Сведения об отделениях, филиалах и представительствах (отметить)

21.1. Статус объединения: головное, отделение, филиал, представительство

21.2. Количество подразделений: нет отделений, нет филиалов, нет представительств

22. Сведения об источниках финансирования (отметить или вписать, указав цифры приоритеты)

- | | | |
|---|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> членские взносы | <input checked="" type="checkbox"/> пожертвования физ. лиц | <input checked="" type="checkbox"/> доходы от соб. деятельности |
| <input checked="" type="checkbox"/> бюджет Санкт-Петербурга | <input checked="" type="checkbox"/> пожертвования юр. лиц | <input type="checkbox"/> гранты зарубежных фондов |
| <input type="checkbox"/> муниципальный бюджет | <input type="checkbox"/> спонсорская помощь | <input type="checkbox"/> _____ |

23. Материально-технические ресурсы (отметить)

	собственность объед.	Аренда	в пользовании	оценочная стоимость
<input type="checkbox"/> здания, сооружения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____руб
<input checked="" type="checkbox"/> помещения	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____руб
<input type="checkbox"/> транспортные средства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____руб
<input type="checkbox"/> машины, механизмы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____руб
<input checked="" type="checkbox"/> оборудование и инвентарь	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100450 руб
<input checked="" type="checkbox"/> оргтехника	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55500 руб

24. Сведения об опыте работы (вписать)

24.1. Дата фактического основания общественного объединения «Об» октября 1995 г.

24.2. Сведения о наиболее крупных реализованных программах и проектах:

2. Опыт работы за последние 2 года (в свободной форме)

Деятельность центра ведется по следующим направлениям:

1. Социальная поддержка населения

Для малообеспеченных слоев населения ведется юридическое консультирование, работает студия парикмахерского дела, организовывалась встреча с представителями Пенсионного фонда. Кроме того, успешно работает лекторий «Новые эффективные методы самолечения», в рамках которого население знакомится с новыми аппаратами для домашнего применения, гимнастикой цыгун, лечебной музыкой и пр.

2. Культурно-массовая и просветительская деятельность

Большим интересом населения пользуется программа «Театр на Пушкинской», в которой принимают участие Театр Драматических импровизаций (руководитель — П. П. Подервянский), театр «Визави» (руководитель Н. А. Феоктистов), любительский театр «Мадхура», театр-лаборатория В. Максимова, театр инвалидов «Антреприза им. Екатерины Орловой». В течение года все участники проекта дают около 300 спектаклей, в том числе детских — более 50. Билеты распространяются либо благотворительно, либо по социально доступным ценам.

Большой популярностью у молодежи пользуются встречи в музыкальных клубах «ДоброхотЪ» и «Гитара и песня по кругу», объединяющих любителей бардовской песни.

Молодежные программы получили свое развитие в работе дискуссионного клуба «Veritas», работа которого проводится совместно с общественной организацией «Оазис».

3. Поддержка общественных организаций района

Центр оказывает постоянную поддержку общественным организациям района: Совет ветеранов, Общество инвалидов, Жители блокадного Ленинграда, Общество малолетних узников фашистских концлагерей в социальных и культурных программах.

Основные проекты за 2005–2006 гг.

2005 г. — была разработана программа «Формула жизни», которая получила грант Комитета по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями Правительства Санкт-Петербурга (**реквизиты договоров, копии договоров**).

В рамках данной программы работал реабилитационный центр для людей, попавших в зависимость от наркотиков и алкоголя. Проводились семинары, беседы, занятия арттерапией, музыкотерапией, консультации врачей психотерапевтов-наркологов, психологов. Кроме того, предоставлялись медицинские услуги: массаж, консультации кардиолога, ортопеда.

2006 г. — реализован проект «Волшебная игла» при поддержке Комитета по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями (**реквизиты договоров, копии договоров**). 30 девушек и молодых мам из малообеспеченных семей бесплатно прошли обучение в школе классической петербургской ручной вышивке.

* В данном разделе может быть указано:

а) реквизиты договоров с Комитетом по молодежной политике о реализации мероприятий по данному направлению деятельности за последние 2 года;

б) копии договоров с иными организациями о проведении работ в данной сфере деятельности за последние 2 года.

Председатель Правления _____

должность

подпись

Ф.И.О.

М.П.

3. Кадровые ресурсы

(Квалификация и опыт работников, предлагаемых на ключевые административные и производственные должности с целью реализации данного проекта)

№ п/п	Функциональные направления деятельности при реализации проекта	Должность	Ф.И.О	Возраст, образование, квалификация	Опыт работы на аналогичной должности
1	Общее управление проектом, составление финального отчета	Руководитель			
2	Координация проводимых мероприятий, организация конкурсов	Координатор			
3	Финансовое управление, Ведение финансовой отчетности	Бухгалтер			
4	Организация информационной поддержки проекта	Менеджер по связям с общественностью			

Председатель Правления _____
должность подпись Ф.И.О.

М.П.

4. Материально-технические ресурсы, используемые при реализации данного проекта

№ п/п	Наименование	Форма управления (распоряжения)	Количество	Дата ввода в эксплуатацию
1	Помещения, здания и сооружения			
	Помещения	аренда	250 кв. м	1991
2	Транспортные средства			
	Не имеется			
3	Машины и механизмы			
	Не имеется			
4	Оборудование и инвентарь			
	Оргтехника Оборудование и инвентарь	Собственность Собственность		55500 100450

Председатель Правления _____
должность подпись Ф.И.О.

М.П.

5. Субподрядчики, предлагаемые для реализации данного проекта

№ п/п	Разделы работ	Стоимость субподряда	Субподрядчик (наименование, адрес)	Опыт выполнения аналогичных работ

Председатель правления _____
должность подпись Ф.И.О.

М.П.

2.3. Задачи проекта

2.3.1. Проведение творческих конкурсов поэтического, музыкального, театрального и изобразительного искусства.

2.3.2. Организация творческих встреч и круглых столов, посвященных творчеству А. С. Пушкина

2.3.3. Организация выставки молодежных творческих работ на тему «Пушкин в XXI веке».

2.4. Основное содержание проекта

В рамках Фестиваля «Пушкин в XXI веке» будут организована серия творческих конкурсов по нескольким номинациям: Поэзия, Музыка, Театр и Изобразительное Искусство. К участию в конкурсах будут приглашены разновозрастные творческие коллективы города, школы Санкт-Петербурга, образовательные учреждения, общественные городские организации. Открытие фестиваля будет приурочено к 6 июня, дню рождения А. С. Пушкина. Закрытие фестиваля и награждение победителей состоится в сентябре 2007 г. Продолжительность проекта 6 месяцев.

2.5. Механизмы реализации:

Март — 1 пол. апреля — Информационная поддержка проекта.

Подготовка и издание информационного буклета, плакатов, рассылка информации о фестивале через Интернет, партнеров, школы, дома детского творчества, общественные организации инвалидов, блокадников и др., объявление творческих конкурсов. Проведение пресс-конференции. Организация публикаций в прессе.

Создается Экспертный Совет Фестиваля, в который войдут представители городской администрации, сотрудники Музея-Квартиры А. С. Пушкина, творческая интеллигенция.

2 пол. апреля — май — Подготовка к проведению Фестиваля.

Оформление Центра в стиле Пушкинской эпохи, приобретение инвентаря и декораций. Заседания Экспертного Совета. Экспертный отбор поступающих заявок на конкурсы.

6 июня — Открытие Фестиваля «Пушкин в XXI веке».

Церемония открытия состоится у памятника А. С. Пушкина на Пушкинской ул. На нее будут приглашены представители городской администрации, СМИ, участники конкурса и широкая общественность. В ходе церемонии открытия Фестиваля будут объявлены отобранные Экспертным Советом творческие проекты для дальнейшего участия в рамках Фестиваля.

В этот день состоится открытие в здании ОЖЦ выставки художественных работ участников конкурса в номинации «Пушкин и изобразительное искусство».

7–16 июня — Конкурсный показ работ в других номинациях:

7–9 июня — Выступления участников конкурса в номинации «Пушкин и поэзия»,

10–12 июня — Выступления участников конкурса в номинации «Пушкин и музыка» (планируется исполнение бардовских песен),

13–16 июня — Выступления участников конкурса в номинации «Пушкин и театр»,

17 июня — Закрытие Фестиваля «Пушкин в XXI веке».

Церемония закрытия Фестиваля состоится у памятника А. С. Пушкина на Пушкинской ул. На нее будут приглашены представители городской администрации, СМИ, участники конкурса и широкая общественность. В ходе нее будут объявлены победители конкурсов, вручены дипломы и призы.

Создание художественно-театральной арт-студии «Я и Пушкин» при ОЖЦ. Приглашение участников Фестиваля продолжить реализацию своих творческих проектов в арт-студии.

24 июня — Участие победителей конкурса в праздновании Дня Города. Передача лучших художественных работ в Музей-Квартиру им. А. С. Пушкина.

3. Планируемые результаты

■ Вовлечение к участию в Фестивале около 2000 человек, из которых примерно 50% составит молодежь Санкт-Петербурга, 50% — взрослое население и пенсионеры.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Маркетинг и культура	5
1.1. Маркетинг и культурно-исторический опыт	5
1.2. Маркетинг и массовая культура	27
1.3. Коммерческая сфера культуры и маркетинг	74
1.4. Маркетинговая среда организаций культуры	103
2. Стратегии маркетинга	120
2.1. Стратегия и планирование в условиях рынка	120
2.2. Типы и виды стратегии маркетинга	125
2.3. Зона деловой активности, маркетинговый комплекс и бизнес-план	132
3. Товарная стратегия	150
3.1. Идея товара	151
3.2. Анализ места в конкуренции	158
3.3. Жизненный цикл товара и стратегия маркетинга	164
3.4. Лицензионная стратегия. Сертификация	170
4. Ценообразование и ценовая стратегия	172
4.1. Соотношение цены, спроса и предложения	172
4.2. Определение емкости рынка	174
4.3. Структура рынка	178
4.4. Определение ценовой ситуации	185
4.5. Определение метода ценообразования	187
4.6. Ценовая политика фирмы	192
5. Функционально-стоимостной анализ	210
6. Продвижение	214
6.1. Коммуникация	214
6.2. Реклама	217
6.3. Стимулирование продаж	221
7. Реализация	229
7.1. Каналы распределения	230
7.2. Товародвижение	231
7.3. Реализация	232
8. Бренддинг, PR и реклама в сфере культуры	233
8.1. Бренд и бренддинг	233
8.2. Имидж и репутация в бренддинге	239

8.3. Имиджево-репутационные ожидания контактных групп PR	244
8.4. Бренд как система имиджей	247
8.5. Структура и содержание бренда	251
8.6. Выбор имени (нейминг) бренда	253
8.7. Технологии позиционирования бренда	265
8.8. Бренддинг, реклама и PR	298
8.9. Интегрированные маркетинговые коммуникации	308
8.10. Сущность, цели и задачи PR	315
8.11. Сфера культуры как PR ²	329
8.12. Бренд как интегрированная концепция	342
8.13. Маркетинг и мотивация работников творческого труда	344
9. Маркетинг в социально-культурной сфере и социальное партнерство	352
9.1. Маркетинг социальных инвестиций	352
9.2. Российская благотворительность: конфликт интересов	358
9.3. Социальное партнерство и коммуникации: PR как Public Relations и Public Responsibility	404
10. Организация и управление маркетингом	413
10.1. Основные направления деятельности маркетинговой службы	413
10.2. Оценка предпринимательской деятельности организации культуры	416
Рекомендуемая литература	423
Приложение 1. Программа учебной дисциплины «маркетинг музыкального искусства и образования»	429
Приложение 2. Задачи по маркетингу	441
Приложение 3. Деловая игра «Спонсирование молодежных проектов»	460
Приложение 4. Кейс: Пример обращения за поддержкой	462
Приложение 5. Кейс: Антикризисная стратегия Фонда «ИМАГО»	465
Приложение 6. Кейс: Заявка на участие в конкурсе на получение гранта	475

